

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**ДИАГНОСТИКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа**

**38.03.02 Менеджмент**

Выполнил:  
студент 4 курса группы  
05001224  
очного отделения  
Самойлов А. И.

Научный руководитель:  
к.э.н., старший преподаватель  
Усманов Д. И.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы диагностики и развития персонала организации</b> .....	6
1.1 Персонал предприятия и его классификация.....	6
1.2 Диагностика персонала и его потенциала для организации.....	12
1.3 Инструменты развития персонала: традиционные и новые.....	24
<b>Глава 2 Диагностика и развитие персонала ООО «ТД «ТЭК»</b> .....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТД «ТЭК».....	33
2.2 Диагностика персонала ООО «ТД «ТЭК».....	42
2.3 Разработка рекомендаций по развитию персонала ООО «ТД «ТЭК».....	55
<b>Заключение</b> .....	67
<b>Список литературы</b> .....	70
<b>Приложение</b> .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** выпускной квалификационной работы заключается в проблеме диагностики и развития персонала, которая во многих компаниях сегодня стоит очень остро, так как квалифицированные сотрудники – это главное конкурентное преимущество любой организации. Можно привлечь новых специалистов со стороны, но переподготовка и адаптация кадров в итоге может достаточно дорого стоить, при этом, нет никакой гарантии, что сотрудник приспособится к устоявшейся корпоративной культуре организации. Гораздо эффективнее растить кадры внутри компании, тогда она приобретает лояльного, мотивированного и адаптированного под требования компании сотрудника, а сам специалист получает возможность удовлетворять свои карьерные и финансовые возможности, развиваясь при этом профессионально.

Использование организацией нового современного оборудования, внедрение более эффективных технологий, возможные изменения методов руководства и проведение других организационных мероприятий могут привести к серьезному изменению содержания труда работников различных категорий. Вследствие этого возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии необходимых навыков и нестандартных подходов к работе. В этих условиях подготовка работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач должна обеспечить более успешную деятельность работника, которая приведет к повышению деятельности компании в целом.

При этом, стоит понимать, что возвращение кадров будет тем эффективнее, чем большее количество данных о профессиональных и личностных компетенциях сотрудника имеет организация. Без соответствующей диагностики специалисты и трудовые коллективы будут оставаться «черными ящиками», на которые не будет иметь эффективного воздействия ни одна из методик развития персонала и в которых даже при

высоком уровне материального обеспечения процесса работы, будут вспыхивать конфликты, неразрешимые внутренними средствами и невидимые руководству, что в дальнейшем неминуемо приведет к падению качества работы и потере квалифицированных кадров.

**Объектом исследования** выступает предприятие оптово-розничной торговли Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «ТЭК» (ООО «ТД «ТЭК»).

**Предметом исследования** являются подходы к проведению диагностики и планированию развития персонала ООО «ТД «ТЭК».

**Цель:** диагностика количественного и качественного состава персонала ООО «ТД «ТЭК» и разработка рекомендаций по его развитию.

**Задачи:**

1. изучить теоретические аспекты диагностики и развития персонала в организации;
2. дать организационно-экономическую характеристику ООО «ТД «ТЭК»;
3. провести качественную и количественную диагностику структуры персонала ООО «ТД «ТЭК»;
4. разработать рекомендации по развитию персонала ООО «ТД «ТЭК».

**Теоретико-методологическую основу** исследования составляют общеметодологические подходы, используемые в кадровом менеджменте, и труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, занимающихся разработкой проблемы управления персоналом. Среди зарубежных ученых можно выделить Армстронг М., Голдсмит Дж., Клаттербак Д., Мэддакс Р., Юнг П., а среди отечественных ученых, труды которых оказали в той или иной мере влияние на формирование идей и основных положений проекта, следует отметить работы ученых, активно занимающихся вопросами изучения психологии малых групп: Кричевский Р.Л., Коломинский Я.Л., Фетискин Н.П.; труды исследователей в области изучения управленческой психологии: Демидова Г.В., Дубина И.Н., Донцов А.И.; других: Базаров Т.Ю., Бухалков

М.И., Веснин В.Р., Воротынцева Т., Герасимов Б.Н., Григорьева И., Дуракова И. Б., Иванова-Швец Л.Н., Кибанов А. Я., Маслов Е.В., Моргунов Е.Б., Одегов Ю.Г., Папонова Н.Е., Пурнис Н.Е., Романова Т. И., Фадеев Ю.Л., Шапиро С.А., Шекшня С.В.

**В работе использовались следующие методы:** количественный и качественный методы анализа (системный анализ, структурно-функциональный и структурно-динамический анализы, а также анализ поведения малых групп). В дополнение к кабинетным исследованиям, для написания раздела диагностики персонала ООО «ТД «ТЭК» были проведены полевые исследования: анкетирование, опрос, метод экспертных оценок.

**Эмпирическую базу** исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные статистической отчетности и первичного учета исследуемого предприятия, статистические сведения, характеризующие деятельность ООО «ТД «ТЭК».

**Апробация результатов исследования.** Эффективность внедрения результатов исследования в практику определяется разработанностью в выпускной квалификационной работе теоретических и методических положений, которые нашли свое отражение в конкретных рекомендациях по развитию персонала ООО «ТД «ТЭК».

**Практическая значимость.** Полученные в ходе качественной и количественной диагностики структуры персонала ООО «ТД «ТЭК» данные, будут использованы для развития персонала организации и устранения слабых сторон в его коммерческой деятельности. Предположительным результатом, в случае практической реализации предложенных рекомендаций, станет оптимизация фонда оплаты труда и увеличение объемов реализуемой продукции.

**Работа состоит** из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

## **Глава 1 Теоретические основы диагностики и развития персонала организации**

### **1.1 Персонал организации и его классификация**

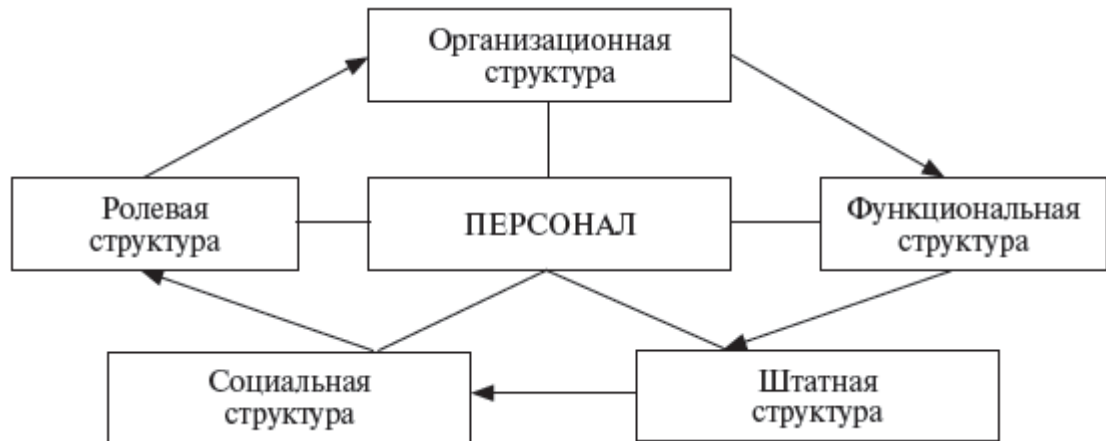
В похожих и во многом взаимозаменяемых понятиях «персонал» и «кадры» существует ряд отличий. Под кадрами зачастую понимают совокупность работников предприятия, характеризующуюся половой, возрастной, профессионально-квалификационной, социально-психологической и другими структурными составляющими. Работников, обладающих профессиональной способностью к труду и имеющих специальную подготовку относят к кадрам. Трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду. Численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которая составляет неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

К персоналу относятся люди и весь спектр их индивидуальных качеств, включая социально-психологические. Персонал выступает той частью экономического и инновационного пространства компании, в котором идеи и преобразования должны не только впитываться внутрь рабочей среды предприятия и к ней адаптироваться, но и получать от них определенные результаты. Именно поэтому современные организации придерживаются философии превалирования человеческого ресурса над прочими видами ресурсов и считают, что значительный потенциал эффективного функционирования компаний кроется в их сотрудниках, их квалификации и преданности интересам организации.

Таким образом, персонал компании выступает, как более ёмкое понятие, включающее в себя понятие «кадров». Предметом управления персоналом являются как сами сотрудники, так и их отношения между собой в процессе достижения компанией своих целей, достижение наиболее полного и

эффективного развития, использование всего потенциала сотрудников в функционировании производственных систем.

Персонал может быть рассмотрен по ряду признаков, так как имеет сложную взаимосвязанную структуру (рисунок 1.1.1).



**Рисунок 1.1.1 – Многообразие структур персонала**

Состав и соподчинённость взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения называется организационной структурой [14, с. 26].

Разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями отображает функциональная структура. Функция управления представляет собой часть процесса управления, сосредоточенного на определенном направлении (качество, труд и зарплата, учёт и т.д.)

По принятию участия в творческом процессе на производстве, по коммуникативным и поведенческим ролям коллектив характеризует ролевая структура. Изобретателям и организаторам свойственны творческие роли: генераторов идей, эрудитов, критиков, которые занимают активную позицию в поиске альтернативных решений и путей выхода из проблемных ситуаций.

Содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией определяют коммуникационные роли: лидеры, связные, координаторы.

Типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях отображают поведенческие роли:

ОПТИМИСТ, НИГИЛИСТ.

Штатная структура организации отображает состав персонала в количественно-профессиональном ракурсе, характеризует наполненность подразделений и перечень должностей, размер оплаты труда и фонд заработной платы персонала.

Трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению характеризует социальная структура.

Распределение персонала и движение его в резерве категорий и групп должностей отражает статистическая структура. С её помощью можно рассмотреть лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов - персонал основных видов деятельности и работников ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы – неосновных видов деятельности. Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчётности.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную и выявляется на основании специализированных исследований и расчётов. В масштабах организационной структуры персонал подразделяется по признакам стажа работы, уровня образования, профессии. Более детальный анализ структуры позволяет отобразить соотношение отдельных категорий работников: занятых тяжёлым трудом; выполняющих работу вручную; выполняющих ручную работу по обслуживанию машин и механизмов; занятых на обрабатывающих центрах и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объёмам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и



служащих (рисунок 1.1.2).



**Рисунок 1.1.2 – Классификация персонала по характеру трудовых функций**

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу [14, с. 26].

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг - дворники, курьеры, уборщики непроизводственных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп. Прежде всего, это руководители, осуществляющие функции общего

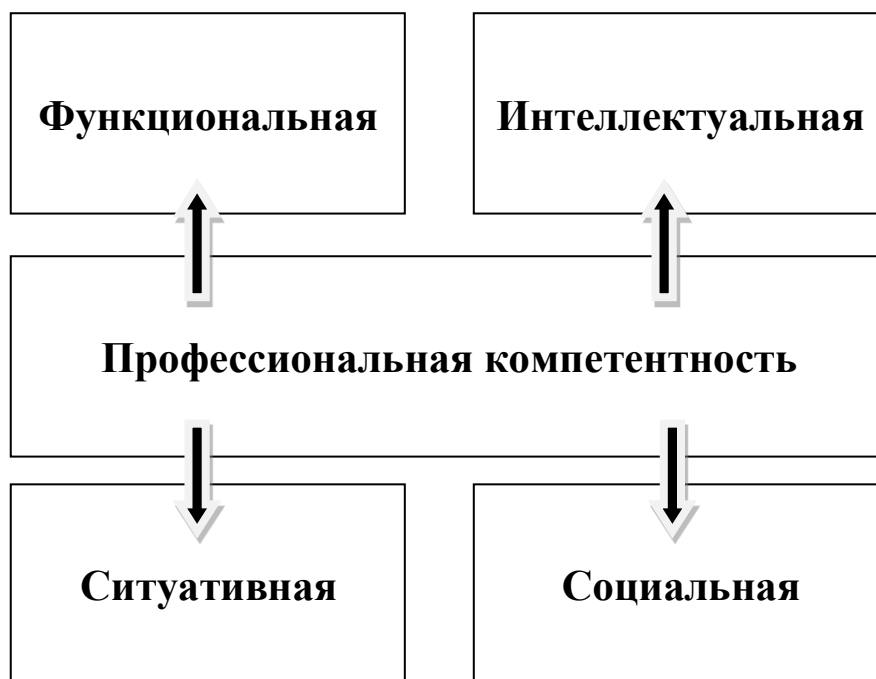
управления. Условно их подразделяют на три уровня: высший (организации в целом), средний (основных структурных подразделений), низовой (работающий с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов, государственных инспекторов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Совокупность знаний, умений и навыков, личных свойств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, получила название профессиональной пригодности, которая может быть потенциальной и реальной. Первая основывается на задатках, способностях, физических и психических свойствах человека; вторая складывается постепенно в результате освоения им новых знаний и навыков.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимой для освоения профессии. Для руководителей речь идёт также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и проч. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ним задачи, может быть названа

компетентностью. Выделяют следующие её виды (рисунок 1.1.3) [14, с. 26].



**Рисунок 1.1.3 – Виды профессиональной компетентности**

Функциональная компетентность характеризуется профессиональными знаниями и умением их реализовывать. Интеллектуальная компетентность выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществлению комплексного подхода к выполнению своих обязанностей. Ситуативная компетентность означает умение действовать в соответствии с ситуацией. Социальная компетентность предполагает наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, высказывать к ним отношение, вести беседы.

В основе профессиональной компетентности лежит профессиональная пригодность – совокупность психических и психофизических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности.

В условиях современного этапа НТР чётко прослеживается тенденция к быстрому устареванию знаний и опыта персонала, которое выражается в отставании индивидуальных знаний и опыта от современных требований к

должности и профессии. Таким образом, возникает периодическая необходимость в своевременной диагностике персонала, с целью предпринятия превентивных мер по повышению квалификации, обучению или переподготовке кадров.

## **1.2 Диагностика персонала и его потенциала для организации**

В основе многих мероприятий в области управления персоналом лежит инструмент диагностики персонала и его потенциала для организации. Использование данного инструмента помогает измерить способности персонала по достижению поставленных им целей, рассчитать величину затрат на персонал и их окупаемости. В зависимости от цели и задач управленческого мероприятия, при диагностике в каждом отдельном случае требуется индивидуальная методика оценки и набор критериев. Поэтому, на наш взгляд, диагностику персонала не следует рассматривать саму по себе. В случае задачи управления развитием персонала, диагностика должна выступать обязательным стартовым элементом данного процесса.

Диагностика персонала, в нашем понимании, – это процесс оценки и анализа показателей трудового потенциала, определения уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности и/или потенциала развития с целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности.

Диагностика персонала используется для:

- управления результативностью сотрудников, оценки соответствия трудовых компетенций персонала поставленным требованиям, корректировки работы сотрудников;
- определения программ по обучению и развитию персонала с ориентацией на области развития сотрудников;
- мотивацию и продвижение сотрудников, располагающих значительным трудовым потенциалом и способностью его развивать.

Проанализировав научные материалы и практические разработки в области управления развитием персонала, мы видим, что в настоящее время существует множество методов диагностики, которые нам удалось выделить, охарактеризовать и сравнить между собой, обозначив место применения различных методов в области процессов по управлению персоналом, в частности, управления развитием персонала. Результаты данного анализа представлены в таблице 1.2.1.

**Таблица 1.2.1 – Методы диагностики персонала и его потенциала для организации**

№	Группы методов диагностики	Характеристика методов диагностики
	1	2
1	По характеру оцениваемых показателей	1. Методы диагностики обобщающих, интегральных показателей (показатель возможностей половозрастных групп, эффективность капитализации (степень повышения результативности труда через использование активов трудового потенциала)) 2. Методы диагностики частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций, уровень профессиональных знаний)
2	По содержанию диагностики, ее предмету	1. Методы диагностики индивидуального и коллективного (подразделения, организации) трудового потенциала 2. Количественные (стоимостные, натуральные) и качественные (описательные) методы 3. Стоимостные затратные и результативные методы («модели полезности» и «модели активов»)
3	По процессу, в ходе которого осуществляется диагностика трудового потенциала	1. Косвенные методы процессы (диагностика персонала, контроллинг системы управления персоналом; аудит персонала и рабочих мест) 2. Непосредственно процесс мониторинга трудового потенциала (систематическое получение объективной, всесторонней и актуальной информации, ее анализ и обобщение)
4	По способу сбора исходных данных	1. Анализ документов (например, данные об образовании, квалификации, психофизиологических 2. Опросные методы (анкетный опрос, интервью, экспертные оценки, групповые обсуждения) 3. Функциональный анализ рабочего процесса (характеристики сущности рабочего процесса, описание рабочего процесса)

	1	2
5	По способу анализа данных	<p>1. Метод статистических сопоставлений (сравнение диагностируемых в настоящий момент показателей с показаниями в предыдущие периоды)</p> <p>2. Метод сопоставления запланированных и реальных результатов (по окончании установленного планом срока)</p> <p>3. Метод нормативных сопоставлений (сравнение фактически установленных показателей с нормативными)</p> <p>4. Метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов (сопоставление достигнутых показателей с аналогами в мировой практике, другими организациями)</p> <p>5. Метод вариативных сопоставлений (формирование нескольких вариантов проектов развития трудового потенциала и сравнения их между собой)</p>
6	По формату диагностики	<p>1. Экспресс- диагностика – диагностика трудового потенциала в сжатые сроки по упрощенной программе исследования, в процессе которой изучается ограниченный набор общих показателей всего потенциала или отдельных его элементов (например, квалификационной составляющей)</p> <p>2. Обобщающая оценка – диагностика, в результате которой дается достаточно глубокое описание в целом трудового потенциала организации, но не предполагающая изучения внутренней структуры потенциала, причин и следствий ее существования</p> <p>3. Комплексная диагностика – диагностика, в максимальной степени охватывающая весь спектр проявлений трудового потенциала, его причинно-следственные связи, факторный анализ</p> <p>4. Системная диагностика – диагностика трудового потенциала как системного образования, предполагающая характеристику составных компонентов потенциала, взаимосвязей между ними, анализ взаимовлияний потенциала и элементов внешней среды (например, экономических показателей предприятия, функций управления персоналом и т.д.)</p>

Каждый из перечисленных выше методов оценки имеет свои преимущества и недостатки, которые ограничивают их место применения.

Главной целью диагностики персонала, планирования его развития и реализации дальнейших мероприятий является обеспечение соответствия трудового потенциала долгосрочной стратегии организации. Поэтому в число критериев диагностики должны входить как качественные показатели трудового потенциала, характеризующие квалификационный и личностный потенциал работников, так и количественные показатели оценки

результативности труда персонала, напрямую каскадированные от уровня стратегических целей компании до целей подразделений и непосредственно работников. Модель диагностики, в таком случае, будет системой частных показателей, взаимоувязанных между собой.

Первостепенной задачей при диагностике уровня развития потенциала персонала является определение ключевых критериев оценки сотрудников. К числу основных критериев оценки и развития сотрудников можно отнести следующие: квалификационный потенциал, состоящий из полученного образования, профессионализма, уровня интеллекта и способностей работников; а также потенциал личностный, включающий в себя социализацию, отношение сотрудника к труду, личностные особенности, ценностные ориентации. Проанализировав варианты диагностики и оценки сотрудников, нам удалось определиться с характеристикой показателей для работника организации и представить их в таблице 1.2.2.

**Таблица 1.2.2 – Показатели диагностики и оценки трудового потенциала работника**

№	Показатель	Порядок расчета
1	Результативность работника за отчетный период (%)	$R_p = (R_{kp1} + R_{kp2} + \dots + R_{kpn}) / n$ , где $R_{kpn}$ – результат выполнения поставленных целей
2	Оценка компетенций (общекопоративных, управленческих, функциональных) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений, навыков и личностных особенностей работника, проявляемых в поведении, требованиям к должности / функционалу подразделения / общекопоративным требованиям
3	Оценка профессиональных знаний (% / балл)	Степень соответствия профессиональных знаний работника должностным обязанностям работника/функционалу подразделения / требованиям организации
4	Оценка соответствия должности (профессиональные стандарты, функционально-должностные роли) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений и навыков работника требованиям к должности
5	Оценка соответствия ценностям организации (% / балл)	Степень соответствия ценностей работника, проявляемых в поведении, требованиям организации



По аналогии с таблицей 1.2.2 нами была разработана таблица, в которой содержатся показатели, по которым может быть проведена диагностика и оценен трудовой потенциал организации в целом (таблица 1.2.3).

**Таблица 1.2.3 – Показатели диагностики и оценки трудового потенциала организации**

№	Показатель	Порядок расчета
1	Результативность работников (%)	$P_o = (P_{p1} + P_{p2} + \dots + P_{pn}) / n$ , где $P_{pn}$ – результативность работника за отчетный период
2	Образовательный уровень персонала (%)	$Ув = Ч_{во} / Ч_{перс}$ , где $Ч_{во}$ – численность персонала с высшим образованием
3	Удельный вес сотрудников, прошедших обучение за отчетный период (%)	$Уо = Чо / Ч_{перс}$ , где $Чо$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период
4	Выполнение плана по обучению сотрудников (%)	$\Pi = Чо / Чп$ , где $Чп$ – численность персонала согласно плана обучения
5	Участие сотрудников во внутренних программах обучения (%)	$Уво = Чо / Ч_{во}$ , где $Ч_{во}$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период
6	Карьерный рост (%)	$Увп = Ч_{кп} / Ч_{перс}$ , где $Ч_{кп}$ – число работников, получивших продвижение по должности
7	Удельный вес сотрудников, получивших повышение по должности после обучения (%)	$Увп = Ч_{кпо} / Ч_{перс}$ , где $Ч_{кпо}$ – число работников, получивших продвижение по должности после обучения
8	Бюджет программ на развитие трудового потенциала персонала (в руб.)	$Бпр = По * k$ , где $По$ – прибыль организации, $k$ – коэффициент для формирования бюджета на программы развития трудового потенциала
9	Удельный вес персонала, оцениваемого как соответствующий требованиям к трудовому потенциалу (%)	$Усд = Ч_{ст} / Ч_{перс}$ , где $Ч_{ст}$ – число работников, соответствующих требованиям (компетенциям / профессиональным стандартам / функционально-должностной роли / ценностям / интегральному критерию оценки)
10	Удельный вес персонала с индивидуальной оценкой выше среднего балла (%)	$У_{тп} = Ч_{тп} / Ч_{перс}$ , где $Ч_{тп}$ – число работников с оценкой выше среднего уровня

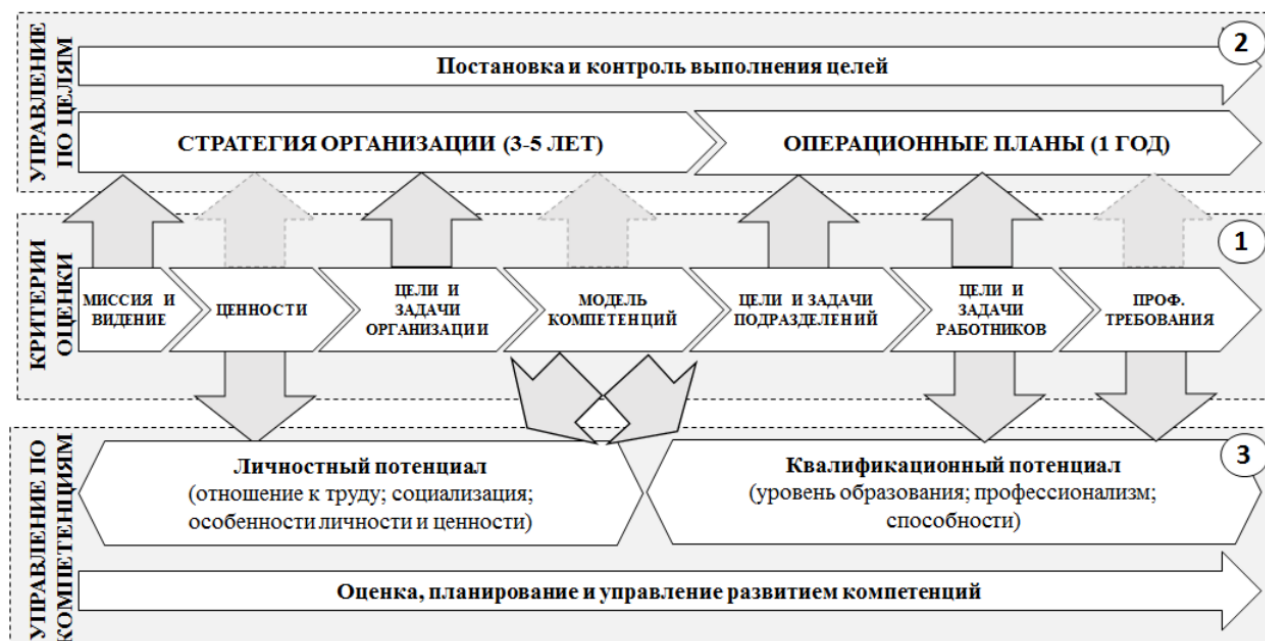


Исходя из таблицы 1.2.3, можно прийти к выводу, что с целью оценки квалификационного трудового потенциала сотрудников могут быть используются оценки по показателю: результативность, профессиональные знания, соответствие должности, компетенции. Оценка личностного потенциала оценивается при помощи показателей оценки результативности, компетенций и ценностей сотрудников. В итоге, к ключевым показателям, оценивающим трудовой потенциал персонала с поправкой на цели и задачи управления, можно отнести:

1. Оценку результативности, направленную на создание условий для роста эффективности организации с учетом её целей и задач, а также тенденций отраслевого развития.

2. Оценку уровня развития компетенций, выступающих в качестве ключевого инструмента по внедрению клиентоориентированного подхода организации в условиях жесткой конкуренции, своевременной адаптации поведения работников к функциональным изменениям внутри организации и во внешней среде.

Для формирования комплексного представления о трудовом потенциале сотрудников компании из совокупности отдельных критериев оценки необходимо построить систему взаимосвязанных показателей, которая бы отображала содержание совокупности всех элементов трудового потенциала с учетом их взаимодействия. Благодаря этому можно будет сопоставить уровень трудового потенциала сотрудника, различных подразделений между собой и всей организации в целом в любой временной период. Ниже представлена модель взаимодействия критериев оценки трудового потенциала сотрудников между собой, с организационными целями и задачами, а также мероприятиями, направленными на развитие трудового потенциала персонала организации (рисунок 1.2.1).



**Рисунок 1.2.1 – Модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала персонала**

Уровень результативности сотрудников выступает базовым критерием оценки трудового потенциала работников. Оценка результативности сотрудников проводится сопоставлением поставленных бизнес-целей с фактически достигнутыми сотрудниками результатами. К бизнес-целям сотрудника относятся тактические или стратегические цели, которые являются составной частью при реализации целей подразделений компании и напрямую связаны с основным функционалом подразделения и должностью работника. Управление результативностью сотрудников выступает как планомерный подход, направленный на повышение результативности труда персонала и достижения организационных целей.

Для оценки результативности сотрудников в менеджменте используется метод шкалирования. В данном методе в качестве критерия оценки выступает уровень соответствия и несоответствия полученного результата поставленным целям в процентном либо балльном выражении. Шкалы измерения запланированных результатов можно разделить на следующие виды:

1. Процентная шкала, где плановое значение измеряется в процентах

(выполнение плана мероприятий, соответствие стандарту);

2. Шкала «Больше – лучше», где результат можно измерить в абсолютных величинах (штуки, часы, проекты), а чем выше количество абсолютных единиц в результате, тем лучше;

3. Шкала «Меньше-лучше», где плановое значение можно измерить в абсолютных единицах (ошибки, жалобы, нарушения), причем, чем ниже количество запланированных единиц, тем лучше.

Шкалы могут быть использованы в соответствии с характером поставленных целей, однако необходимо выделить уровни пороговых значений по результатам: целевое/ожидаемое значение, верхний порог (превышающее ожидания), нижний порог (минимально допустимое), отсутствие результата (ниже допустимого).

Ниже приведены примеры целей, поставленных в соответствии с предложенной методикой (таблица 1.2.4).

**Таблица 1.2.4 – Примеры постановки целей для оценки результативности работника**

Шкала оценки	Цель	Результат (% выполнения цели)	Пороговые значения
1	2	3	4
Процентная	Обеспечить оплату счетов контрагентам в срок не более 2 недель с момента выставления закрывающих документов в 100% случаев в период с 01.01.2012 по 31.12.2012	Целевое значение, цель достигнута (100%)	100% своевременных оплат
		Нижняя граница, неудача (50-80%)	80% своевременных оплат
		Отсутствие результата, цель не достигнута (0%)	<80% своевременных оплат
Больше – лучше	Провести 10 встреч с клиентами в период с 01.01.2012 по 01.03.2012	Верхняя граница, успех (110-120%)	15 встреч с клиентами
		Целевое значение, результат новых клиентов достигнут (100%)	10 встреч с клиентами
		Нижняя граница, неудача (60-80%)	5 встреч с клиентами
		Отсутствие результата, цель не достигнута (0%)	<5 встреч с клиентами

Продолжение табл. 1.2.4

1	2	3	4
Меньше-лучше	Снизить количество жалоб от клиентов с 10 в месяц до 5 с 01.01.2012 по 31.12.2012	Верхняя граница, успех (110-120%)	2 жалобы
		Целевое значение, результат достигнут (100%)	5 жалоб
		Нижняя граница, неудача (50-80%)	10 жалоб
		Отсутствие результата, цель не достигнута (0%)	>10 жалоб

Исходя из того, что ценность достижения отдельно поставленных целей неравнозначна для компании, логично разделить цели в соответствии с их приоритетом. Для этого используется весовая система приоритетов, при которой каждой цели присваивается своё значение в общем объеме целей – вес, выражаемый в процентах. Выполнение каждой цели должно иметь значимость для сотрудника, поэтому для его мотивации, вес цели должен быть не менее 10%. Таким образом, вес всех целей в плане результативности будет составлять 100%. При достижении положительного результата по всем поставленным целям, задачам и проектам согласно своего плана результативности, работник может быть признан результативным.

Фактическая оценка результативности работника, то есть процент выполнения плана результативности, будет вычисляться по формуле:

$$P_p = (P_{kp1} * \text{вес}1 + P_{kp2} * \text{вес}2 + \dots + P_{kp n} * \text{вес}n) / n, \quad (1)$$

где  $P_p$  – результативность работника;

$U_{kp1}$  – процент достижения цели 1 согласно пороговым значениям (%);

$n$  – количество целей в плане результативности.

Вторым базовым критерием оценки трудового потенциала работников является оценка компетенций работника согласно требованиям организации.

Компетенция - это ожидаемое организацией поведение, которое сотрудник должен демонстрировать на рабочем месте, оно определяет его успешность как работника данной организации. Компетенции включают в себя знания, умения, навыки, мотивацию, способности, деловые и личные качества, которые проявляются в поведении сотрудника в процессе выполнения поставленных целей. Набор ключевых компетенций, требуемых по отношению к персоналу в конкретной организации называется моделью компетенций. Модель компетенций позволяет:

- прояснить, какое поведение от работника ожидает руководитель и организация в целом;
- скорректировать действия работника для обеспечения индивидуальной и коллективной эффективности;
- лучше понять работнику свои «сильные» и «слабые» стороны и спланировать цели для дальнейшего квалификационного и личностного развития;
- выявлять работников организации и внешних кандидатов, деловые и личные качества которых отвечают потребностям организации.

В рамках процесса управления развитием трудового потенциала персонала, определение соответствия сотрудника модели компетенций является отправной точкой для формирования плана развития компетенций, а также профессионального развития.

На наш взгляд, оптимальным способом оценки компетенций персонала является использование индикаторов и описательного метода, благодаря которым содержание компетенции становится очевидным, в сочетании с общей балльной шкалой оценки компетенции, позволяющей свести результат оценки всех компетенций, и, впоследствии, определить интегральный уровень трудового потенциала работника. Взяв за основу ступенчатую модель компетенций, мы получаем следующую методику диагностики уровня развития компетенций персонала, представленную в таблице 1.2.5.

**Таблица 1.2.5 – Методика оценки уровня развития компетенций**

<b>Оценка компетенции</b>	<b>Проявление всех индикаторов</b>	<b>Стабильность поведения</b>	<b>Характеристика оценки</b>
Уровень существенно выше ожиданий (200%)	100% случаев при решении задач высокой новизны и сложности	> 80 % случаев, поведение проявляется блестяще	Сотрудник не только сам демонстрирует образцовую модель поведения при решении задач всех уровней сложности, но и помогает другим сформировать ожидаемую модель поведения
Уровень превышения ожиданий (150%)	100% случаев при решении нетиповых задач	> 80 % случаев, поведение проявляется отлично	Сотрудник в полной мере демонстрирует модель поведения, соответствующую требуемому уровню компетенций при решении как типовых, так и нестандартных задач. Действует проактивно
Уровень соответствия ожиданиям (100%)	100% случаев при решении типовых задач	> 80 % случаев, проявляется стабильно за редким исключением	Сотрудник стабильно проявляет все индикаторы компетенции при решении текущих и новых рабочих задач
Уровень неполного соответствия ожиданиям (50%)	60-80% случаев при решении типовых задач	< 80 % случаев, руководящая поддержка улучшает результаты	Сотрудник демонстрирует большинство индикаторов требуемого уровня и проявляет их не менее чем в 80% текущих рабочих задач
Уровень существенно ниже ожиданий (0%)	< 50% случаев при решении типовых, знакомых задач	< 40 % случаев, поведение нестабильно, требуется постоянная поддержка	Сотрудник демонстрирует менее половины индикаторов и/или проявляет их менее чем в 40% текущих рабочих задач

Таким образом, уровень развития каждой компетенции будет оцениваться по совокупности критериев: наличие всех индикаторов компетенции в поведении работника и стабильность проявления компетенции в поведении работника.

Фактическая оценка уровня развития компетенций работника, то есть степень соответствия поведения работника требованиям организации, будет вычисляться по формуле:

$$K_p = (K_1 + K_2 + \dots + K_n) / n, \quad (2)$$

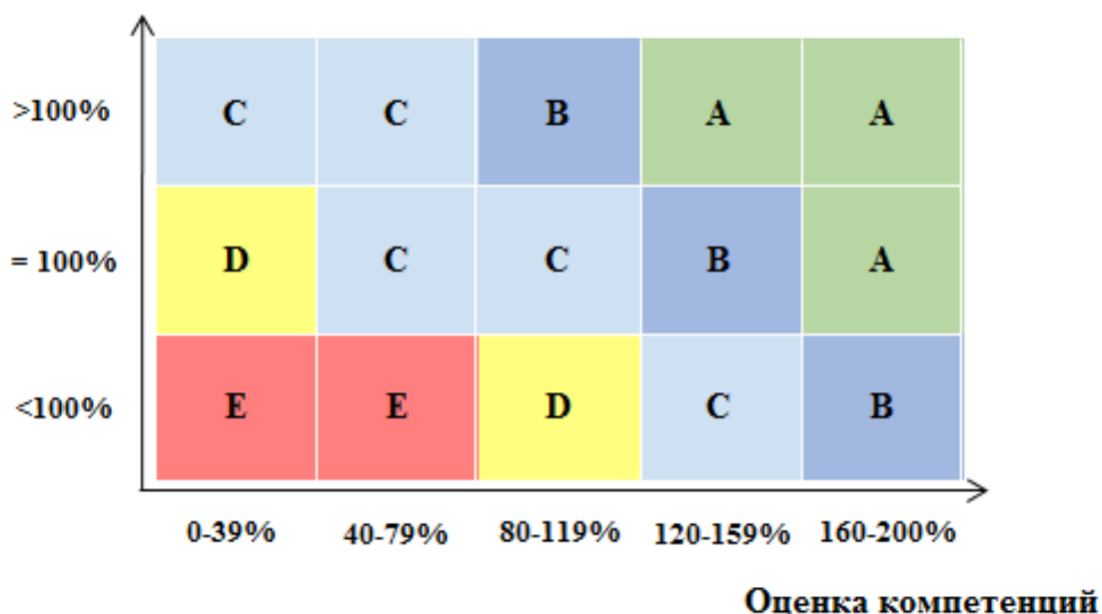
где  $K_p$  – уровень развития компетенций работника;

$K_{э1}$  – результат оценки компетенции 1 согласно пороговым значениям (балл);

$n$  – количество оцениваемых компетенций в модели компетенций для данной должности.

Оценка компетенций является вторым исходным показателем для диагностики потенциала персонала. На основании оценки результативности и уровня развития компетенций мы можем диагностировать интегральный уровень развития трудового потенциала и направления развития работника и, как следствие, персонала в целом, путем простого сопоставления результатов частных показателей. Методика соотношения результатов представлена на рисунке 1.2.2.

**Оценка результативности**



**Рисунок 1.2.2 – Алгоритм формирования оценки потенциала работника**

По итогам оценки трудового потенциала работника выставляется соответствующий балл согласно таблице 1.2.6.

**Таблица 1.2.6 – Уровни развития трудового потенциала работника**

<b>Уровень</b>	<b>Характеристика уровня</b>	<b>Рекомендуемое распределение</b>
<b>А</b>	Полностью превосходит все требуемые результаты и ожидания	10% работников
<b>В</b>	Полностью соответствует требуемым результатам и ожиданиям. Превосходит по некоторым ключевым областям	15% работников
<b>С</b>	Полностью соответствует требованиям и ожиданиям	50% работников
<b>Д</b>	Частично не соответствует требованиям и ожиданиям по некоторым ключевым областям	15% работников
<b>Е</b>	Не соответствует требованиям и ожиданиям	10% работников

Балл, присвоенный работнику по окончании диагностики определяет направление развития трудового потенциала работника. Низкие показатели результативности говорят о целесообразности выбора количественного направления развития персонала и его потенциала. Недостаточный уровень развития компетенций будет показывать необходимость качественного развития персонала. Высокий балл по результатам диагностики позволяет судить о высокой вероятности продуктивного структурного развития.

Таким образом, представленная методика, на основании совокупности оценок по каждому из работников позволяет оценить уровень развития потенциала персонала организации в целом и потребность в его преобразовании, как на индивидуальном уровне, так и путем проведения общекорпоративных либо профильных мероприятий.

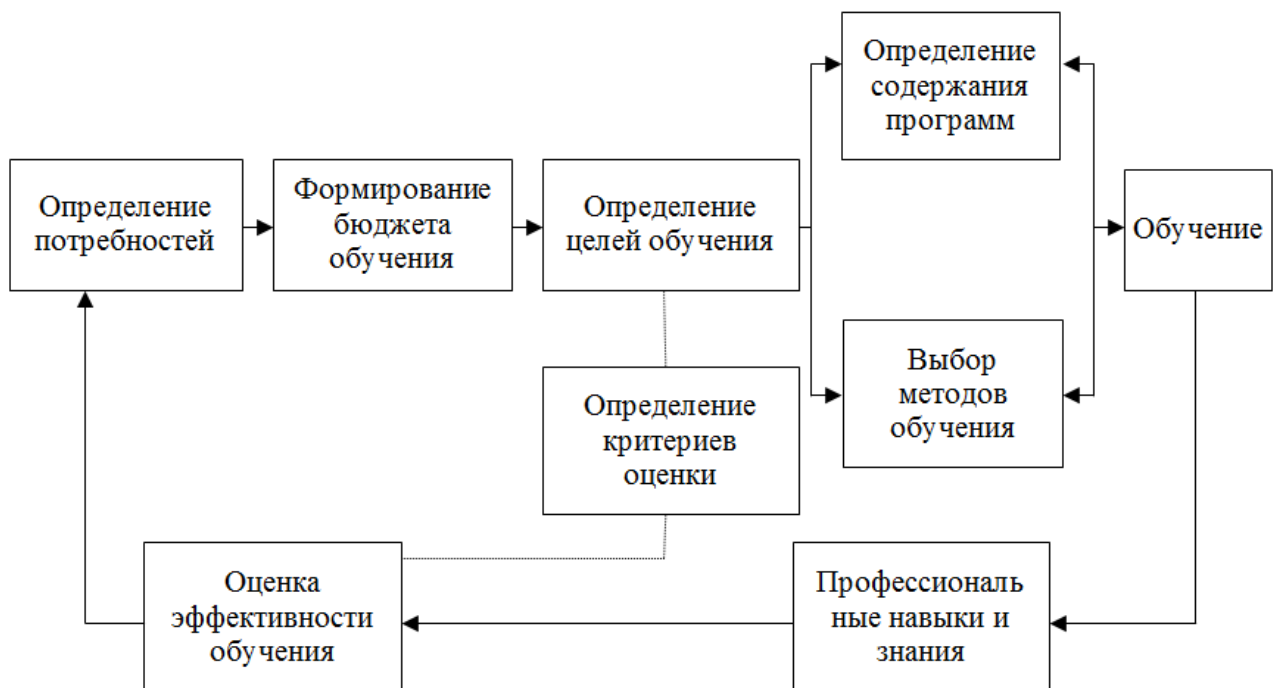
### **1.3 Инструменты развития персонала: традиционные и новые**

Мы рассмотрим в первую очередь традиционные инструменты развития персонала: профессиональное обучение, планирование и развитие карьеры, подготовка кадрового резерва.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс передачи новых профессиональных навыков или знаний напрямую работникам организации. Иногда встречается



мнение, что профессиональное обучение ориентировано в первую очередь на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. Но такое различие становится все менее заметным в условиях сегодняшних реалий, когда ускоряется процесс изменений, как во внешней среде, так и в самих организациях. В современных организациях профессиональное обучение представляет собой непрерывный процесс, который комплексно включает в себя несколько этапов (рисунок 1.3.1).



**Рисунок 1.3.1 – Процесс профессионального обучения**

Начало управления этим процессом начинается с постановки целей и определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития

предприятия перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме.

До работника, направляемого на обучение, должны быть своевременно доведены цель и программа (содержание) обучения, согласована с ним тема выпускной работы (если такая работа предусмотрена учебным планом), направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, предприятия, на котором он трудится.

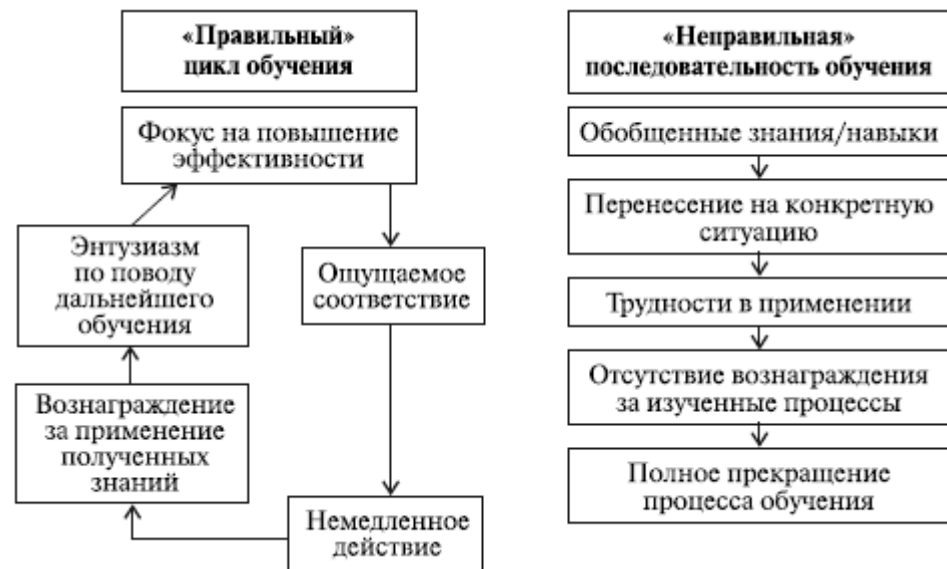
На основании анализа литературных источников, мы можем выделить три основных вида обучения:

1. Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

2. Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Несмотря на все преимущества процесса непрерывного обучения, специалисты отмечают существование определенного разрыва между тем, как оно должно происходить, и его реализацией на практике, между «правильным» и «неправильным» циклами обучения (рисунок 1.3.2).



**Рисунок 1.3.2 - «Правильный» и «неправильный» циклы обучения**

Обучение квалифицированных кадров можно считать эффективным только в случае, когда связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.

Еще одна форма развития персонала – формирование кадрового резерва.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

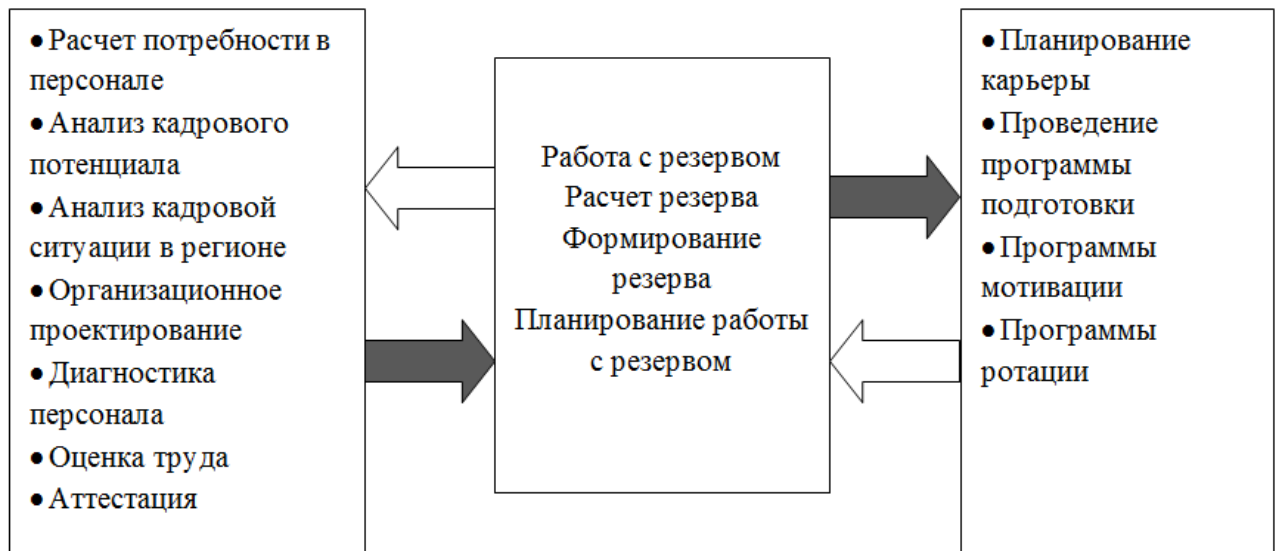
Е. Маслов отмечает следующие основные формы работы по подготовке кадрового резерва:

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник;

- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- обеспечение участия работника, находящегося в резерве, в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч и тематических дискуссий и др.

На крупных предприятиях для подготовки резерва могут создаваться соответствующие школы, например школы молодых специалистов, школы резерва руководителей низшего звена, школы резерва руководителей среднего звена [46, с.133].

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, должна быть комплексной (рисунок 1.3.3).



**Рисунок 1.3.3 – Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом**

Принципы формирования кадрового резерва:

1. Принцип актуальности резерва – реальность потребности в замещении должностей.
2. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – соответствие квалификации кандидата работе в определенной должности.

3. Принцип перспективности кандидата – учет совокупности требований к образованию, возрастному цензу, стажу работы в должности и динамичности карьеры в целом, состоянию здоровья.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом:

1. Анализируется потребность в создании резерва: составляется прогноз изменений структуры аппарата, оптимизируется процесс продвижения работников по службе, определяется степень обеспеченности резервистами управленческих должностей и степень сформированности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

2. Формируется список резерва: составляется список кандидатов в резерв и создается резерв на конкретные должности.

3. Непосредственно проведение подготовки кандидатов (профессиональной и социально-психологической).

Все большее внимание привлекают к себе новые формы, модели и методы обучения. Мировой рынок обучения и развития персонала (речь идет о США, Западной Европе, Австралии как наиболее ярких рынках обучения и развития) подвержен двум мощным тенденциям:

1. неформальные методы обучения занимают все больший объем в смешанном обучении, которое считается единственно эффективной концепцией корпоративного обучения;

2. обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

Современные инструменты развития сотрудников достаточно разнообразны и интересны. При этом их можно комбинировать между собой, выбирая более уместные для контекста компании и ситуации.

Григорьева И. С. разделила современные инструменты развития персонала на западные и российские и проранжировала по степени применяемости (таблица 1.3.1):

**Таблица 1.3.1 - Западные и российские инструменты развития персонала**

Западные:	Российские:
1. Коучинг	1. Обучение компетенциям
2. Саморазвитие	2. Корпоративное обучение
3. Наставничество	3. Делегирование
4. Ротация	4. Наставничество
5. Делегирование	
6. Обучение компетенциям	

Один из самых новых подходов к развитию персонала – коучинг, который в последнее время является важным инструментом влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом.

Коучинг – индивидуальный тренинг, способ передачи знаний и навыков от более опытных, к менее опытному.

Коучинг проводится в форме регулярных встреч, которые называются сессиями коучинга. В свете этого особенно актуально звучит мнение Л. Боссиди: «Помните, 80 процентов знаний мы получаем вне учебного класса. Каждый руководитель должен стать коучером, а учебные классы нужны только для того, чтобы давать необходимый инструментарий».

В научной литературе мы встречаемся с такими понятиями, как секондмент, баддинг и Shadowing и т.д. С течением времени устаревшие формы развития персонала заменяются более гибкими.

Секондмент – это временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в совершенно другой компании. Сотрудники могут командироваться в различные организации: крупные коммерческие предприятия, государственные или благотворительные учреждения. Как правило, данные командирования сотрудников оплачиваются, требуют официального разрешения, рассчитаны на полный рабочий день и длятся до 12 месяцев.

Баддинг – основан на предоставлении друг другу информации и объективной обратной связи при выполнении задач (как личных, так и корпоративных), связанных с освоением новых навыков. Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. С человеком устанавливается обратная связь, в данном случае он ежедневно общается только с одним человеком. Баддинг дает возможность увидеть себя со стороны: как человек проявляет себя по отношению к коллегам, как выглядят его слова/поступки. Баддинг отличается от наставничества полным равноправием участников. Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке – в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Shadowing – используется в основном для обучения тех, кто только собирается прийти работать в компанию, т. е. выпускников вузов. Компания предоставляет им возможность провести 1–3 дня рядом с работающим сотрудником – «побывать тенью» сотрудника. Таким образом, студент получает представление о выбранной карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает.

Таким образом, можно прийти к выводу о существовании широкого спектра, как методик диагностики персонала, так и его развития. Применение

данных методик в комплексе должно позволить менеджеру получить сведения о составе коллектива, личностных и профессиональных качествах сотрудников компании, степени соответствия персонала занимаемым должностям. Впоследствии, данная информация может быть использована для составления программы развития персонала в компании, повышения его квалификации, разработки новой системы мотивации и стимулирования, ротации кадров и улучшения результативности персонала. Без соответствующей диагностики, выбор мероприятий по развитию персонала носил бы ничем необоснованный характер, а менеджерам отдела кадров пришлось бы действовать вслепую, развивая ненужные компетенции и личные качества сотрудников компании.

Рассмотрев ряд зарекомендовавших себя методик, постараемся применить их на практике и провести диагностику персонала на примере ООО «ТД «ТЭК».



## **Глава 2 Диагностика и развитие персонала ООО «ТД «ТЭК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТД «ТЭК»**

Полное официальное наименование рассматриваемой организации – Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «ТЕХЭНЕРГОКОМПЛЕКС», сокращенное название: ООО «ТД «ТЭК».

Юридический и почтовый адрес центрального офиса организации: 308504, Белгородская область, г. Белгород, ул. Новая, д. 42А.

Тел/факс: (4722) 200-700, 200-702.

E-mail: info@tekgroup.ru.

ООО «ТД «ТЭК» появилась на российском рынке кабельно-проводниковой продукции в 2011 г. На сегодняшний день компания завоевала авторитет надежного и гибкого партнера по бизнесу, обеспечивающего широкий ассортимент кабельно-проводниковой продукции, оптовые цены и отличное качество, на всей территории России.

Организация ООО «ТД «ТЭК» является коммерческой организацией, приоритетными направлениями деятельности которой являются:

- оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин и оборудования (проводом и кабелем);
- оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием, включая оборудование электросвязи;
- прочая оптовая торговля.

Миссия ООО «ТД «ТЭК» заключается в обеспечении своих клиентов высококачественной кабельной продукцией, отвечающей современным нормам и требованиям безопасности.

Текущие и стратегические цели компании «ТД «ТЭК»:

- максимально полное удовлетворение требований и пожеланий клиентов в качественной кабельно-проводниковой продукции;

- создание устойчивых конкурентных преимуществ организации;
- расширение круга своих потребителей и поставщиков, являясь для них надежным и добросовестным партнером;
- поддержание положительной деловой репутации на высоком уровне.

Для успешной реализации поставленных целей, компания «ТД «ТЭК» решает следующие задачи:

1. Ответственное выполнение всех обязательств и персональный подход к каждому клиенту. Мы учитываем мнение наших заказчиков и стараемся полностью удовлетворить потребности наших клиентов, обеспечивая широкий ассортимент реализуемой кабельно-проводниковой продукции, гибкую ценовую политику, соответствие сроков выполнения заказа и высокий уровень обслуживания.

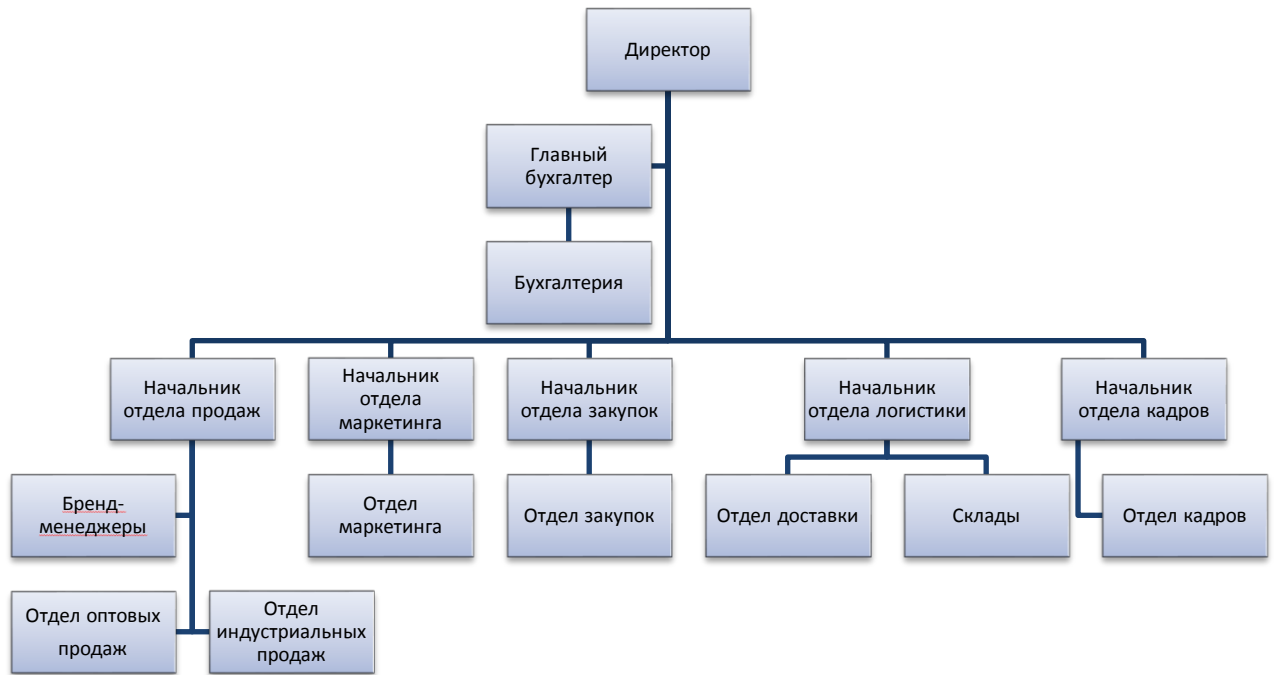
2. Обеспечение соответствия реализуемой продукции всем современным нормам и требованиям качества, наличие сертификатов реализуемой продукции и документации относительно норм экологической безопасности.

3. Разработка конкурентной стратегии и ценовой политики для обеспечения устойчивого и значительного преимущества на рынке кабельно-проводниковой продукции в конкурентной борьбе

4. Освоение региональных рынков сбыта кабельно-проводниковой продукции, развитие новых направлений деятельности и постоянное совершенствование методов ведения бизнеса.

5. Стремление стать наиболее предпочтительным партнером для наших клиентов. Главный принцип – сделать компанию «ТД «ТЭК» известной не только посредством высокого качества продукции, но и благодаря надежной работе, высокому уровню обслуживания и гибкому подходу к запросам клиентов.

Общая организационная структура предприятия отображена на рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «ТД «ТЭК»**

Представленная на рисунке организационная структура относится к типу линейно-функциональных. Линейно-функциональные структуры являются наиболее распространенным типом структур и широко задействованы в организациях различного профиля. Популярность построения организационной структуры по линейно-функциональному принципу объясняется гибкостью и мобильностью, которые она предоставляет организации, в совокупности с возможностью осуществления квалифицированного функционального контроля со стороны менеджмента организации.

Персонал ООО «ТД «ТЭК» отличается высоким уровнем подготовки и лояльностью организации. Штат торговых менеджеров укомплектован из подготовленных профессионалов, которые занимаются непосредственной работой по поиску, консультированию клиентов, продаже товара и расширению клиентской базы (таблица 2.1.1).

**Таблица 2.1.1 – Штатное расписание ООО «ТД «ТЭК» на 2015 г.**

Структурное подразделение	Должность (специальность)	Количество штатных единиц (чел.)	Тарифная ставка (оклад), руб.	Всего, руб.
Общее подразделение	Генеральный директор	1	80 000	80 000
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	45 000	45 000
	Бухгалтер	3	32 000	96 000
Отдел закупок	Начальник отдела закупок	1	38 000	38 000
	Менеджер по закупкам	5	28 000	140 000
Отдел логистики	Начальник отдела логистики	1	40 000	40 000
	Механик	1	24 000	24 000
	Диспетчер	2	18 000	36 000
	Экспедитор	7	24 000	168 000
	Водитель-экспедитор	6	29 000	174 000
Отдел маркетинга	Начальник отдела маркетинга	1	45 000	45 000
	Специалист по маркетингу	4	24 000	96 000
Отдел кадров	Начальник отдела кадров	1	38 000	38 000
	Менеджер по персоналу	1	29 000	29 000
Отдел продаж	Начальник отдела продаж	1	65 000	65 000
	Старший менеджер по развитию	1	35 000	35 000
	Менеджер по развитию территории	8	30 000	240 000
	Эксклюзивный торговый представитель	5	26 000	130 000
	Менеджер по работе с клиентами	12	28 000	336 000
	Менеджер по региональным продажам	8	30 000	240 000
	Специалист по аналитической работе	2	24 000	48 000
	Менеджер по продажам	4	26 000	104 000
	Бренд-менеджер	7	28 000	196 000
	Торговый агент	11	25 000	275 000
	Специалист по работе с клиентами	8	24 000	192 000
Итого:		102	–	2 910 000

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется единоличным исполнительным органом в лице генерального директора и

владельца ООО «ТД «ТЭК». Также, в процессе управления различными функциональными подразделениями организации принимают участие наемные руководители:

- начальник отдела продаж;
- начальник отдела маркетинга;
- начальник отдела закупок;
- начальник отдела логистики;
- начальник отдела кадров.

Общая численность персонала ООО «ТД «ТЭК» без учета руководства составляет 96 человек, из них 65 занято в сфере продаж, 2 управлением кадрами, 4 в отделе маркетинга, 5 в отделе закупок, 16 в осуществлении логистических процессов и 4 заняты ведением бухгалтерии (таблица 2.1.2).

**Таблица 2.1.2 – Динамика кадрового состава ООО «ТД «ТЭК» за 2013-2015 гг.**

Показатели	Годы			Прирост, (+; -)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Всего работников	92	95	102	3	7	103	107
в том числе: с высшим образованием	55	56	62	1	6	102	111
средним профессиональным	26	29	31	3	2	111,5	106,8
окончившим ПТУ	11	10	9	-1	-1	90,9	90
Обучающиеся	5	4	8	-1	4	80	200
Принято на работу	16	8	10	-8	2	50	125
Выбыло всего	12	5	3	-7	-2	41,6	60

Проанализировав данные таблицы 2.1.2, можно сказать, что положительным результатом работы руководства ООО «ТД «ТЭК» можно считать сформированный кадровый потенциал в количестве 102 человек, включая начальников отделов. Около 61% сотрудников, на момент проведения анализа, имеют высшее образование. О росте подготовки кадров свидетельствует положительная тенденция роста числа сотрудников с высшим профессиональным образованием и количества человек ежегодно проходящих

дополнительное обучение по профилю своей деятельности, для чего руководство периодически проводит тренинги для повышения квалификации управленческого и торгового персонала.

Для определения среднесписочной численности за отчетный период, необходимо первого числа каждого месяца фиксировать списочную численность сотрудников организации, приходящуюся на этот день. В конце отчетного периода (например, года) вычислить среднесписочную численность по следующей формуле:

$$S = ((S1 + S2) : 2 + (S2 + S3) : 2 + \dots + (S12 + S1n) : 2) : 12; \quad (3)$$

Где,  $S1, S2, \dots S12$  – списочная численность на первое число каждого месяца отчетного года;

$S1n$  – списочная численность на первое января следующего года.

Таким образом,  $S$  за 2015 г. составила:

$$S = ((95+96) : 2 + (96+98) : 2 + (98+97) : 2 + (97+99) : 2 + (99+98) : 2 + (98+99) : 2 + (99+98) : 2 + (98+99) : 2 + (99+101) : 2 + (101+101) : 2 + (101+102) : 2 + (102+102) : 2) : 12 = 98,87.$$

Имея данные о среднесписочной численности сотрудников ООО «ТД «ТЭК» за 2015 год, мы можем рассчитать коэффициент текучести кадров. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) * 100\% : S; \quad (4)$$

Где,  $X_{сж}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период.

$$\text{Таким образом: } K_{тек} = (2 + 1) * 100\% : 98,87 = 3,03 \, \%.$$

Комфортные условия труда и достойная его оплата стали залогом низкой текучести кадров в организации (3,03% в 2015 году), при том, что большая часть торгового персонала – это молодые люди в возрасте до 35 лет, склонные к карьерному поиску и частой смене мест работы. Вновь приходящий персонал

отлично адаптируется на рабочих местах, чему способствует созданная ООО «ТД «ТЭК» система наставничества.

Дополнительно рассчитаем коэффициент оборачиваемости кадров по следующей формуле:

$$\text{Кобор.} = \text{Хпр.} : S * 100\%; \quad (5)$$

Где, Хпр. – число принятых за период;

S – среднесписочная численность.

Таким образом: Кобор. =  $10 : 98,87 * 100\% = 10,1 \%$ .

Значение коэффициента оборачиваемости 10,1% свидетельствует об отсутствии застойных тенденций в коллективе, численность персонала постоянно увеличивается по мере роста самой организации, а неэффективный персонал периодически выбывает и уступает место новым работникам.

Коэффициент замещения рабочей силы можно вычислить следующим образом: Кзам. = Кобор : Ктек. =  $10,1 : 3,03 = 3,33$ . Дополнительную информацию о половозрастном составе сотрудников ООО «ТД «ТЭК» можно получить из таблицы 2.1.3.

**Таблица 2.1.3 – Динамика кадрового состава ООО «ТД «ТЭК» за 2013-2015 гг.**

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014
Всего работников в том числе:	92	95	102	103,3	107,4
руководители (чел.)	6	7	7	116,7	1
в % к общей численности	6,5	7,4	6,9	–	–
специалисты (чел.)	38	38	41	100	107,8
в % к общей численности	41,3	40	40,2	–	–
из них со стажем > 5 лет (чел.)	27	29	30	107,4	103,4
в % к общей численности	71	76,3	73,23	–	–
по возрасту до 30 лет (чел.)	49	51	57	104,08163	111,8
в % к общей численности	53,3	53,7	55,9		
пенсионного возраста (чел.)	8	9	9	112,5	100
в % к общей численности	8,7	9,5	8,8	–	–
женщины (чел.)	16	16	20	100	125
в % к общей численности	17,4	16,8	19,6	–	–

Из приведенной выше таблицы видно, что в ООО «ТД «ТЭК» в 2015 году по сравнению с 2013 годом незначительно выросла численность руководящего состава на 16%, что связано с внедрением новой должности старшего менеджера по развитию. В 2015 году по сравнению с 2013 годом численность работников пенсионного возраста увеличилась незначительно, это означает, что ООО «ТД «ТЭК» активно привлекает энергичных молодых специалистов и ведет их подготовку. В кадровом составе ООО «ТД «ТЭК» 54,8% составляют работники в возрасте до 30 лет. Доля сотрудников предприятия, которые имеют более чем пятилетний опыт работы по профилю своей деятельности, не перестает расти и на конец 2015 года составила 29,4% от общей численности штата. Аппарат управления в общей численности составляет около 7%, соотношение 1 к 14,6, что с одной стороны говорит об отсутствии раздутого штата руководства, но в тоже время свидетельствует о высокой нагрузке большей части руководителей и в особенности начальника отдела продаж.

Характеристика предприятия предполагает не только изучение его организационной структуры, основных видов деятельности и кадрового состава, но и оценку финансово-экономических показателей деятельности. Основной и оборотный капитал, дебиторская и кредиторская задолженности предприятия оказывают непосредственное воздействие на изменение его основных показателей деятельности: выручку от реализации товаров и услуг, себестоимость продукции, валовую и чистую прибыль, производительность труда и некоторые другие. Исследуем динамику основных показателей хозяйственной деятельности ООО «ТД «ТЭК», используя данные бухгалтерской отчетности за 2013-2015 годы.

Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках содержат в себе детальные данные о финансово-экономической деятельности организации, с основными показателями которой можно ознакомиться в таблице 2.1.4.



**Таблица 2.1.4 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «ТД «ТЭК» за 2013-2015 гг., тыс. руб.**

Показатели:	Год			Отклонение (+;-)		Динамика (%)	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014	2014к 2013	2015 к 2014
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг.	287365	334795	395159	47430	60364	116,5	118
Себестоимость продукции/услуг	235709	287418	335727	51709	48309	121,9	116,8
Себестоимость продукции/услуг, в сопоставимых ценах	287365	31546	370693	28181	35898	109,8	110,7
Валовая прибыль	51 657	47 377	59 432	-4 320	12 055	91,7	125,4
Дебиторская задолженность	21507	29399	52635	7892	23236	136,7	179
Кредиторская задолженность	17996	16691	14857	-1305	-1834	92,7	89
Прибыль (убыток от продаж)	18 302	16 235	24 439	-2 067	8 204	88,7	150,5
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	14 459	9 985	16 448	-4 474	6 463	69	164,7
Фонд заработной платы	24153	21652	25176,3	-2501	3523,3	89,6	116,3
Рентабельность продаж, %	8,1	4,8	6,18	-3,3	1,38		
Рентабельность активов, %	16,33	9,05	12	-7,28	2,95		
Среднегодовая стоимость основных фондов	1 181	1 085	1 342	-96	257	91,8	123,6

Подводя итоги анализа организационно-экономической характеристики ООО «ТД «ТЭК», можно с уверенностью говорить о нем, как об одном из основных конкурентных преимуществ предприятия. Однако не все подразделения организации одинаково справляются с поставленными перед ними задачами, демонстрируя высокую эффективность работы и низкую текучесть кадров. Работа некоторых отделов и их трудовых коллективов вызывает нарекания у высшего руководства, подрывают конкурентоспособность и тормозят развитие организации. Тип организационной структуры рассматриваемой организации – линейно-функциональный, что также можно оценить положительно.

## **2.2 Диагностика персонала ООО «ТД «ТЭК»**

Как мы убедились, ООО «ТД «ТЭК» достаточно крупная организация, состоящая из нескольких отделов, участвующих в реализации её повседневной хозяйственной деятельности. Каждый отдел представляет собой обособленный трудовой коллектив, сотрудники которого объединены в команду для достижения поставленных перед отделом профильных целей.

В тех случаях, когда конкретный отдел перестает справляться с поставленными перед ним задачами, растет количество сбоев в его работе, не выполняются нормативы, падает качество труда или растет текучесть кадров, руководство ООО «ТД «ТЭК» санкционирует проведение диагностики персонала.

Одним из таких проблемных отделов для ООО «ТД «ТЭК» стал отдел закупок. За 2014 год было зафиксировано 6 случаев срыва поставок по ряду ассортиментных групп. Было провалено несколько коммерческих переговоров с поставщиками. Допускались ошибки при составлении ежемесячного плана закупок и ведении расхода-прихода товара. Схожая тенденция продолжилась и в 2015 году.

При этом отдел полностью укомплектован сотрудниками, оснащен необходимым программным обеспечением. Труд сотрудников отдела закупок по мнению руководства достойно оплачивается.

В связи с этим, у автора выпускной квалификационной работы возникла гипотеза, о низкой результативности сотрудников отдела ввиду недостаточной квалификации специалистов и наличия проблемы внутри самого рабочего коллектива отдела закупок и напряженности отношений между его сотрудниками, что и стало причиной падение его качества работы.

Для подтверждения гипотезы требуется провести комплексную диагностику трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» В состав комплексной диагностики автором были включены следующие методики:

- 1) методика оценки результативности сотрудников на основе показателей КРІ;
- 2) методика оценки развитости уровня компетенций сотрудников;
- 2) методика оценки психологической атмосферы в коллективе Ф. Фидлера;
- 3) методика построения шкалы оценки потребности в достижении (мотивации на достижении);
- 4) диагностика самооценки мотивации одобрения.

Прежде чем начать диагностику по выбранным направлениям, необходимо описать объект исследования, в качестве которого выступает отдел закупок ООО «ТД «ТЭК» и его сотрудники.

Отдел закупок ООО «ТД «ТЭК» занимается тем же, чем и схожие отделы других торговых предприятий: организация и ведение закупок, поиск потенциальных поставщиков, ведение коммерческих переговоров с поставщиками, планирование и аналитическая работа, составление ежемесячного плана закупок, анализ статистических данных закупок, определение наличия и потребности в товарах на текущий момент и на будущие периоды, оптимизация складских запасов, введение склада, расход-приход товара, предоставление отчетов по складским остаткам, авансовые отчеты.

Трудовой коллектив отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» состоит из шести человек, более подробно с его составом можно ознакомиться в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Состав трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»**

№	Ф.И.О.	Должность	Возраст	Образование	Стаж работы по спец.
А	Лисицкий Н.А.	Начальник отдела закупок	47	высшее	19 лет
В1	Грищенко Н.С.	Менеджер по закупкам	35	высшее	9 лет
В2	Городов М.Р.	Менеджер по закупкам	30	высшее	6 лет
В3	Воронов Н.В.	Менеджер по закупкам	28	среднеспец.	7 лет
В4	Ефимова Ю.К.	Менеджер по закупкам	28	высшее	4 года
В5	Журавлева Е.С.	Менеджер по закупкам	26	среднеспец.	2 года

Предварительно, для подтверждения факта низкой продуктивности отдела закупок, необходимо провести диагностику и оценить результативность труда его сотрудников, полагаясь на показатели эффективности деятельности подразделения (KPI) (таблица 2.2.2).

В качестве основных показателей измерения эффективности в ООО «ТД «ТЭК» используются следующие:

- выполнение планов предприятия по марже;
- выполнение плана по экономии затрат на закупку и хранение товара;
- организация бесперебойной работы отдела закупок;
- отсутствие негативных оценок со стороны руководства предприятия и руководства коммерческих служб.

**Таблица 2.2.2 – Результаты выполнения отделом закупок ООО «ТД «ТЭК» ключевых показателей эффективности в 2015 г.**

№	Показатель эффективности (KPI)	Целевое значение	Фактическое значение	Вес показателя	Результативность
1	Исполнение плана поступления основных видов сырья и материалов, %	100%	97%	40	97
2	Выполнение плана по экономии затрат на закупку и хранение товара, руб.	6 700 000	3 326 575	20	49,6
3	Оборачиваемость запасов (дни)	20	25	20	80
4	Качество МТР, обеспечиваемое подразделениям-заказчикам, %	85	74	10	87
5	Процент положительных отзывов со стороны руководства предприятия и руководства коммерческих служб	80	69	10	86
Общая результативность:					82

Как мы видим из таблицы 2.2.2, общая результативность отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» далека от идеальной и составляет лишь 82% от планируемой,

что подтверждает изначальные опасения о снижении продуктивности работы отдела.

Следующим шагом, в обосновании высказанной нами гипотезы, станет определение причин, по которым в отделе закупок ООО «ТД «ТЭК» наблюдается низкая общая результативность работы. Для этого проведем оценку развитости уровня компетенций каждого из сотрудников отдела. Так как в ООО «ТД «ТЭК» не велась ранее и нет возможности провести сейчас аттестацию сотрудников на предмет наличия у них необходимых профессиональных компетенций, то мы проведем собственный опрос по методике «360 градусов» на предмет развитости профессиональных компетенций сотрудников отдела закупок.

Методика «360 градусов» широко используется на отечественных предприятиях и за рубежом для проведения всесторонней, максимально непредвзятой оценки уровня профессиональных компетенций сотрудников, которые можно условно разделить на две группы:

- специфические навыки и знания, обусловленные данным рабочим местом.
- личностные качества и особенности поведения сотрудника.

Методике «360 градусов» также удаётся нивелировать проблему, особенно волнующую сотрудников – возможная субъективность оценки. Для того чтобы снять индивидуальные колебания в оценках и создать дополнительную защиту от субъективизма, в методике «360 градусов» используются специальные методы: самооценка сотрудника; оценка руководителя; оценка экспертов, коллег; оценка клиентов.

Это даёт полное основание считать оценку наиболее полной и максимально объективной. В оценке по методике «360 градусов» приняло участие 7 сотрудников ООО «ТД «ТЭК», включая директора компании, также были привлечены внешние клиенты/контрагенты, с которыми взаимодействовали менеджеры по закупкам, по 3 клиента, с которыми лично

работал каждый менеджер. Таким образом, каждого сотрудника отдела закупок оценивало 10 человек, включая самооценку.

Первый блок оценки компетентности сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» направлен на анализ специфических навыков и знаний, обусловленных данным рабочим местом. Респондентам было предложено оценить в соответствии с таблицей 1.2.5 ВКР следующие компетенции сотрудников отдела закупок:

F1 – знание процессов и принципов организации закупки;

F2 – знание действующих форм учета и отчетности, внутренних положений, регламентирующих деятельность компании;

F3 – умение планировать, пользуясь системами и методами анализа;

F4 – умение договариваться, вести переговоры, знание переговорных технологий;

F5 – умение противостоять давлению на переговорах и в сложных ситуациях; стрессоустойчивость; умение принимать решения;

F6 – знание основ этикета и делового протокола;

F7 – умение обращаться с базами данных и свободное владение информационными системами.

С результатами опроса на предмет выявления степени компетентности сотрудников отдела закупок по методу «360 градусов», мы можем ознакомиться в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 – Оценка компетентности сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» по методу «360 градусов»**

	А				В1				В2				В3				В4				В5			
	С	Р	Э	К	С	Р	Э	К	С	Р	Э	К	С	Р	Э	К	С	Р	Э	К	С	Р	Э	К
F1	150	80	85	100	120	100	95	105	100	90	85	80	180	100	95	110	90	70	75	70	80	60	65	70
F2	150	90	90	-	100	90	110	-	100	80	90	-	150	90	85	-	100	90	80	-	120	90	85	-
F3	100	80	75	-	90	100	115	-	80	60	75	-	120	90	70	-	100	70	75	-	70	60	70	-
F4	80	80	60	90	100	90	90	85	80	70	90	90	120	80	90	105	100	80	80	75	80	70	80	95
F5	100	90	85	115	70	70	85	105	80	80	85	95	150	100	100	120	120	80	70	80	80	60	90	90
F6	150	100	65	120	100	200	120	115	120	100	115	100	150	80	85	95	120	100	95	100	100	100	130	95
F7	100	120	110	-	90	100	105	-	150	100	95	-	200	100	110	-	100	80	90	-	120	90	105	-
Вес	10	40	30	20	10	40	30	20	10	40	30	20	10	40	30	20	10	40	30	20	10	40	30	20
Итог:	82,56				90,44				77,37				90,46				73,5				72,33			

Для лучшего понимания таблицы, приведем краткую расшифровку использованных обозначений:

A, B1-B5 – сотрудники отдела закупок (см. табл. 2.2.1);

F1-F7 – компетенции сотрудников отдела закупок:

F1 – индекс значимости 1;

F2 – индекс значимости 0,7;

F3 – индекс значимости 1,3;

F4 – индекс значимости 1,2;

F5 – индекс значимости 1;

F6 – индекс значимости 0,5;

F7 – индекс значимости 0,6.

C – самооценка сотрудников, вес 10%;

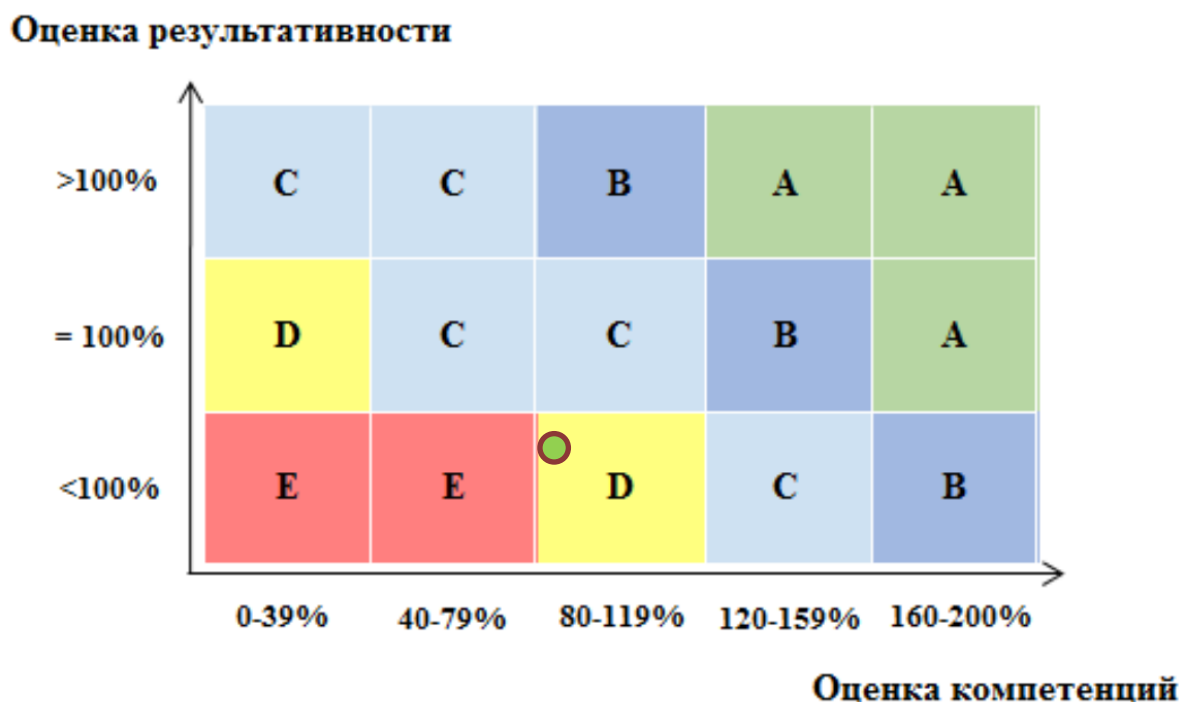
P – оценка руководителя, вес 40%;

Э – оценка экспертов/коллег, вес 30%;

K – оценка клиентов/контрагентов, вес 20%.

Таким образом, изначальные оценки всех семи компетенций корректируются на индекс значимости каждого знания и умения для компании. Затем вычисляется среднее значение по всем оценкам каждой из четырех групп респондентов. Далее полученное значение по каждой из групп респондентов корректируется в соответствии со значимостью/весом мнения каждой группы. Полученные четыре результата складываются и образуют собой итоговую оценку уровня компетенций конкретного сотрудника.

На основании оценки результативности и уровня развития компетенций мы можем диагностировать интегральный уровень развития трудового потенциала и направления развития сотрудника и, как следствие, персонала отдела закупок в целом, путем простого сопоставления результатов частных показателей (рисунок 2.2.1).



**Рисунок 2.2.1 – Интегральная оценка потенциала сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»**

Зелёной точкой на рисунке 2.2.1 обозначен интегральный уровень развития трудового потенциала отдела закупок ООО «ТД «ТЭК». Как мы видим из результатов проведенной диагностики, уровень результативности и компетентности сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» оставляет желать лучшего и требует проведения соответствующих мероприятий по их повышению.

Вторым этапом проведения диагностики трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» является оценка психологической атмосферы в коллективе по методике Ф. Фидлера.

В рамках проведения данного этапа сотрудникам отдела закупок было предложено охарактеризовать обстановку в их коллективе, дав оценку десяти групп показателей, где 1 – абсолютно благоприятная обстановка, 8 – абсолютно неблагоприятная. Полученные результаты приведены в таблице 2.2.4.



**Таблица 2.2.4 – Матрица оценки психологической атмосферы в отделе закупок ООО «ТД «ТЭК»**

Критерий:	A	B1	B2	B3	B4	B5
дружелюбие-враждебность	5	2	6	3	2	2
согласие-несогласие	6	4	7	3	3	2
удовлетворенность-неудовлетворенность	4	3	6	3	4	4
продуктивность-непродуктивность	6	3	7	5	4	2
теплота-холодность	4	3	4	3	3	2
сотрудничество-несогласованность	5	4	6	4	4	2
взаимная поддержка-недоброжелат.	5	4	7	5	3	2
увлеченность-равнодушие	7	5	6	4	6	3
занимательность-скука	3	6	3	3	5	2
успешность-безуспешность	3	2	5	3	2	4
Всего:	48	36	57	36	36	25

С общим психологическим климатом в исследуемом коллективе можно ознакомиться в таблице 2.2.5.

**Таблица 2.2.5 – Наблюдаемая психологическая атмосфера в отделе закупок ООО «ТД «ТЭК»**

Дружелюбие	20	Враждебность
Согласие	25	Несогласие
Удовлетворенность	24	Неудовлетворенность
Продуктивность	27	Непродуктивность
Теплота	19	Холодность
Сотрудничество	25	Несогласованность
Взаимная поддержка	26	Недоброжелательность
Увлеченность	31	Равнодушие
Занимательность	22	Скука
Успешность	19	Безуспешность
Всего:	238	

Исходя из имеющихся данных, полученных в ходе анализа психологического климата в коллективе по методике Ф. Фидлера и на основе опросника Ю.М. Орлова, можно прийти к выводу, что атмосфера в отделе закупок ООО «ТД «ТЭК» далека от идеала. Из возможного диапазона от 60 до 480, где 60 – это максимально комфортный, а 480 это максимально напряженный психологический климат, рассматриваемый коллектив находится на 238 пп., что немногим выше среднего.

Исследование показало, что лишь один опрошиваемый (15%) оценивает психологическую атмосферу в коллективе как благоприятную. Таким образом, подавляющее большинство сотрудников (85% в сумме) не считают атмосферу в своем коллективе достаточно благоприятной. Причем почти половина из них оценивает ее как неблагоприятную.

Следующим пунктом комплексной диагностики трудового коллектива, по нашему мнению, должен стать анализ мотивации сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК». Начнем его с формирования шкалы оценки потребности в достижении.

Мотивация достижения – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего, во что бы то ни стало - является одним из главных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Данный тест - опросник был разработан Ю.М. Орловым в 1978 году. Шкала состоит из 23 суждений, по поводу которых возможны 2 варианта ответов – «да» или «нет». Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду) суммируются (по баллу за каждый ответ).

В отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стеновые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью таблицы 2.2.6.

**Таблица 2.2.6 – Уровень мотивации достижения**

	низкий			средний				высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2-9	10-11	12-13	14	15	16	17	18	19	20-23

Ответы «Да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23

Ответы «Нет» на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Руководствуясь вопросами/утверждениями представленными в Приложении Б, был проведен опрос сотрудников отдела закупок. В

соответствии с ключом, прилагающимся к опроснику, была сформирована шкала мотивации членов коллектива к достижению (таблица 2.2.7).

**Таблица 2.2.7 – Шкала оценки потребности в достижении членов трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»**

	низкий			средний				высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2-9	10-11	12-13	14	15	16	17	18	19	20-23
A				14						
B1								18		
B2		11								
B3					15					
B4			13							
B5							17			

Суммируя полученные по каждому из сотрудников отдела закупок данные, удалось прийти к значению 88 пп. Максимально возможное значение мотивации трудового коллектива из 6-и человек при использовании данной методики – 138 пп, что позволяет прийти к выводу, что низкая сплоченность исследуемого коллектива и неблагоприятный психологический климат среди сотрудников препятствуют улучшению результатов работы отдела, росту настойчивости в достижении командных целей, приводят к неудовлетворенности достигнутым.

Последней методикой, направленной на диагностику трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК», выступит диагностика самооценки мотивации одобрения. Данная методика позволяет выявить качество взаимоотношений внутри коллектива и то, как стремление к одобрению со стороны коллектива влияет на повышение качества работы сотрудника.

В отличие от мотивации достижения, уровень мотивации одобрения – стремление заслужить одобрения значимых окружающих людей – гораздо меньше определяет успех в делах и свершениях, а порой даже является

препятствием к ним. Однако, весьма существенно влияет он и на важное – на качество взаимоотношений с другими людьми в коллективе.

Необходимо сложить все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем «мотивации одобрения». Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека приукрасить себя, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам (тем выше готовность человека в одобрении других, связанная с потребностью в общении). Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

Руководствуясь вопросами/утверждениями представленными в Приложении А, был проведен опрос сотрудников отдела закупок. В соответствии с ключом, прилагающимся к опроснику была сформирована шкала мотивации к одобрению членов коллектива (таблица 2.2.8).

**Таблица 2.2.8 – Шкала диагностики самооценки мотивации одобрения членов трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»**

	низкий			средний				высокий			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Сумма баллов	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19-20
А		10									
В1									17		
В2	8										
В3			11								
В4							15				
В5										18	

Проведение заключительного исследования по шкале мотивации одобрения позволило изучить мотивационно-потребностную сферу коллектива. Половина сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК», включая руководителя, имеет низкий уровень мотивации одобрения. Причиной тому низкая конформность и, соответственно, высокий уровень независимости сотрудников внутри коллектива. На основании полученных данных можно

утверждать, что только половина коллектива нуждается в поддержке и достаточно конформна. Особо высокую потребность в одобрении со стороны обнаружили 2 человека: опытный менеджер (B1) и новая молодая сотрудница (B5). В остальном сотрудники отдела стараются вести себя как можно более независимо. Таким образом, коллектив можно характеризовать с одной стороны как уверенный в себе и самостоятельный, с другой стороны, как разрозненный и нецелостный.

Резюмируя проведенную диагностику трудового коллектива в целом можно отметить следующее.

В отделе закупок ООО «ТД «ТЭК» преобладают подавленное настроение, периодически наблюдаются конфликтность и антипатии людей друг к другу. Сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом, люди позволяют себе принижать личность другого, ряд сотрудников считает свою точку зрения главной и нетерпимы к мнению остальных.

Члены трудового коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело - каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей работы отдела. Успехи и неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов группы.

В коллективе нет доверия между начальником отдела (формальным лидером) и его подчиненными. Сотрудники считают себя в достаточной степени самостоятельными и квалифицированными, чтобы исполнять свои обязанности без вмешательства руководства. В случае возникновения конфликтов и потребности в совете, рядовые менеджеры предпочитают обращаться к наиболее опытному своему коллеге – менеджеру по закупкам B1, который играет роль неформального лидера группы. B1 удается поддерживать нормальные отношения и с рядовыми сотрудниками и с руководством, что позволяет сохранять некую стабильность в работе коллектива. Между тем, наличие в группе «белой вороны» в лице менеджера B2, непопулярность

начальника отдела и отсутствие уважения к новой сотруднице В5, приводит к формированию неблагоприятного климата в коллективе, вследствие чего, показатель индекса групповой сплоченности в три раза ниже нормы.

Вследствие этого, можно говорить о преобладании деструктивных отношений в коллективе. Конструктивные отношения неразвиты даже внутри малой группы рядовых менеджеров по закупкам. Фактически никто из них не является друзьями, отсутствует взаимодействие вне работы. Отношения по вертикали, также оставляют желать лучшего. Деструктивные тенденции со стороны руководства непосредственно сказываются на коллективе, что ведет к недопониманию и замкнутости менеджеров. Мотивация на достижение, безусловно, способствует реализации профессиональных функций сотрудников отдела закупок, и выполнению своих должностных обязанностей, но психологическое давление и недоверие между формальным лидером и его подчиненными, негативно влияет на работу отдела в целом. Моральное стимулирование и командный дух, в данном случае не воздействуют на сотрудников в качестве мотивирующих факторов, сотрудники работают по принципу «каждый сам за себя».

Резюмируя сказанное, можно выделить следующие ключевые проблемы:

1. низкий показатель общей результативности сотрудников отдела сбыта, вызванный недостижением поставленных сверху ключевых показателей эффективности (KPI).
2. невысокий уровень компетентности сотрудников отдела сбыта, отсутствие достаточного уровня знаний и умений, как результат низкий трудовой потенциал сотрудников.
3. неблагоприятный психологический климат в коллективе, ввиду:
  - отсутствия доверия сотрудников к формальному руководителю;
  - наличия в составе коллектива разлагающих его личностей;
  - отсутствия неформальных и внерабочих взаимодействий между членами коллектива.
4. низкая мотивация к сотрудничеству и командной работе;

5. низкий коэффициент удовлетворенности каждого сотрудника своим положением в группе.

Выявленные факторы, по нашему мнению стали причиной, по которой при соответствии сотрудников занимаемой должности, достаточной оснащенности процесса работы и эффективных материальных стимулах, отдел продолжает допускать ошибки и демонстрировать низкие результаты своей деятельности. Для нормализации работы отдела необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на развитие персонала ООО «ТД «ТЭК» и скорейшее решение выявленных проблем.

### 2.3 Разработка рекомендаций по развитию персонала ООО «ТД «ТЭК»

В ходе проведенной диагностики отдела закупок ООО «ТД «ТЭК», как наиболее проблемного из подразделений компании, нам удалось подтвердить изначальную гипотезу о низкой результативности работы данного отдела, ввиду невысокого уровня компетенций его сотрудников и негативного морально-психологического климата внутри самого трудового коллектива.

Выявив и сформулировав в ходе проведенной диагностики основные проблемы, назревшие в отделе закупок ООО «ТД «ТЭК», мы предлагаем пути их решения (таблица 2.3.1).

**Таблица 2.3.1 – Проблемы, выявленные в ходе диагностики персонала отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» и пути их решения**

Проблемы	Пути решения
1	2
Блок проблем № 1	
Низкий показатель общей результативности сотрудников отдела сбыта, вызванный недостижением поставленных сверху ключевых показателей эффективности (KPI).	Разработка комплексной программы развития сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»
Невысокий уровень компетентности сотрудников отдела сбыта, отсутствие достаточного уровня знаний и умений, как результат низкий потенциал сотрудников	

Продолжение табл. 2.3.1

1	2
Блок проблем № 2	
Неблагоприятный психологический климат в коллективе	Разработать программу действий, направленных на нормализацию морально-психологического климата внутри коллектива, ликвидацию конфликтов и формирование продуктивной команды специалистов.
Низкая мотивация к сотрудничеству и командной работе	
Низкий коэффициент удовлетворенности каждого сотрудника своим положением в группе	

Итак, мы видим, что мероприятия по совершенствованию планирования развития персонала ООО «ТД «ТЭК» можно свести к разработке программы по нормализации морально-психологического климата внутри коллектива, а также созданию комплексной системы развития персонала с учетом всех нюансов, выясненных в ходе нашего исследования.

Итак, первый блок проблем состоит в том, что развитие персонала внутри компании и отдела закупок в частности либо не происходит, либо ведется в специально-ориентированном, узком направлении, т.е. сотрудники обучаются только отдельным профессиональным знаниям, умениям и навыкам, вызывающим у руководства нарекание в отношении, как правило, определенного рабочего места или даже сотрудника. Другими словами, развитие персонала на данный момент напоминает латание дыр, активизируемое в случае допущения критичных для компании ошибок её сотрудниками.

На наш взгляд, компания должна стремиться к систематическому и регулярному развитию своих сотрудников, не дожидаясь возникновения ошибок с их стороны. При этом, важно сочетание трех направлений в развитии персонала, когда сотрудник обучается профессиональным знаниям, умениям и навыкам, ориентированным на определенное рабочее место, подготавливается, чтобы выполнять обязанности нескольких должностей внутри одной организации и наконец его подготовка происходит с упором на личностные качества самого работника. Только тогда сотрудник будет наиболее компетентен, конкурентоспособен и принесет наибольшую пользу компании.



Для достижения такого сочетания, необходима разработка комплексной программы развития сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК», которая в дальнейшем может быть экстраполирована на сотрудников других структурных подразделений ООО «ТД «ТЭК».

Целью данной программы будет являться обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте.

Этапы реализации программы:

1. Определение потребности в образовании сотрудников отдела закупок:

- анализ данных анкетирования и аттестации персонала предприятия;
- выявление несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой им должности, уровня профессиональной подготовки на участках и в структурных подразделениях задачам реализации стратегии развития предприятия;

- определение перечня вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка работников;

2. Разработка учебного плана предприятия:

- определение вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка большей части сотрудников отдела закупок и вопросов, актуальных для руководителя отдела закупок;

- определение наиболее приемлемой формы обучения по данным вопросам с указанием сроков обучения, типа учебных курсов, тренингов, семинаров или учебного заведения, стоимости обучения одного работника, документа, подтверждающего прохождение обучения, используемых материалов в процессе учебы;

- формирование общего учебного плана с указанием формы обучения и списка работников, проходящих обучение, календарного учебного плана и бюджета образовательной программы предприятия на год. Утверждение данных планов руководителем отдела кадров с персоналом, главным бухгалтером и директором ООО «ТД «ТЭК»;

- групповое обсуждение работников, прошедших данный вид обучения на предмет оценки полезности учебного материала в контексте деятельности компании и профессиональных обязанностей обучаемых специалистов;

- тестирование сотрудников, прошедших обучение. Осуществляется менеджером отдела кадров при содействии сотрудников предприятия и сторонних консультантов по истечении 2-х месяцев с окончания учебы;

- изменение трудового поведения сотрудников, прошедших обучение по истечении двух месяцев после окончания учебы. Оценивается непосредственными руководителем (начальником отдела закупок) в отношении работников отдела или директором в отношении самого начальника отдела закупок;

#### 4. Организация наставнической работы:

- определение сотрудников отдела закупок, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимыми новым специалистам, предположительно им станет менеджер по закупкам В1. Формирование списка наставников с согласия отобранных работников;

- подготовка сотрудников отдела к наставнической работе (описание их задач в процессе наставничества, выбор формы наставничества – семинары, тренинги, беседы, демонстрации, курирование прикрепленных новых сотрудников, подготовка необходимого для наставничества материала);

- уточнение численности и состава сотрудников, которые нуждаются в наставничестве;

- составление общего плана наставнической работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;

- составление плана работы для каждого наставника с указанием закрепленных за ним сотрудников, видов работы с непосредственно закрепленными, видов работы – проводимых со всеми новыми работниками, сроков работы.

Для более полного представления о ходе предполагаемого проекта мы составили план мероприятий проекта с ответственными исполнителями, инструментами и сроками (таблица 2.3.2).

**Таблица 2.3.2 - План внедрения мероприятий программы развития сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»**

Мероприятие	Ответственные исполнители	Инструменты	Сроки
1	2	3	4
1. Утверждение программы развития сотрудников отдела закупок	Директор	Приказ	Первый месяц проекта
2. Определение круга лиц, ответственных за внедрение и сопровождение проекта развития сотрудников отдела закупок	Директор	Приказ	Первый месяц проекта
3. Разработка системы деловой оценки сотрудников отдела закупок	Директор Менеджер отдела кадров Руководитель отдела закупок	Сбор и анализ информации. Разработка программы	Второй месяц проекта
4. Применение системы деловой оценки сотрудников отдела закупок	Менеджер отдела кадров	Применение комплекса мер системы	Начиная со второго месяца проекта - регулярно
5. Текущая оценка	Руководитель отдела закупок	Оценочный лист	Один раз в неделю, начиная с третьего месяца проекта
6. Месячная оценка	Руководитель отдела закупок Менеджер отдела кадров	Оценочный лист	Один раз в месяц, начиная с третьего месяца проекта
7. Квартальная оценка	Руководитель отдела закупок Менеджер по работе с персоналом	Оценочный лист	Один раз в квартал, начиная с третьего месяца проекта
8. Годовая оценка	Директор Руководитель отдела закупок Менеджер отдела кадров	Беседа	Один раз в год (в декабре)

Продолжение таблицы 2.3.2

1	2	3	4
9. Специальные виды оценок	Менеджер отдела кадров	Анкетирование	Периодически, по мере необходимости в течение всего года, начиная с третьего месяца проекта
10. Составление индивидуальных планов развития	Директор Руководитель отдела закупок Менеджер отдела кадров	Сбор и анализ информации, составление планов	Периодически, по мере необходимости в течение всего года, начиная с четвертого месяца проекта
11. Разработка комплексной программы развития сотрудников ООО «ТД «ТЭК»	Начальник отдела кадров Менеджер отдела кадров	Сбор и анализ информации. Разработка программы	Четвертый месяц проекта
12. Применение комплексной программы развития сотрудников ООО «ТД «ТЭК»	Менеджер отдела кадров	Работа по развитию персонала	Постоянно, начиная с четвертого месяца проекта
13. Контроль выполнения плана мероприятий	Директор, Начальник отдела кадров Руководитель отдела закупок Бухгалтер	Совещание	На протяжении всего проекта не реже, чем раз месяц, начиная со второго месяца

Управление персоналом на предприятии представляет собой сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. Одним из важнейших процессов является регулирование социальной напряженности в коллективе.

Взаимоотношения работников, другими словами, морально-психологический климат в компании непосредственно влияет на производительность труда и отношение персонала к своей деятельности, друг к другу, к руководителю. Доброжелательная обстановка в коллективе является залогом успешного функционирования всей организации.

Умение снизить социальную напряженность и создать хорошее настроение в коллективе – одна из насущных задач управленческой системы, так как это равносильно умножению производительной силы труда.

Именно поэтому, выявленные в ходе диагностики трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» проблемы были помещены нами во второй блок проблем, требующих своего скорейшего решения.

Основная причина повышенного уровня конфликтности и психологической нестабильности в отделе – недовольство руководителем. Большинство работников негативно воспринимают его как человека и не испытывают к нему доверия. По мере роста количества ошибок, допущенных сотрудниками отдела за 2014-2015 год, рос и уровень давления на коллектив со стороны начальника отдела, что привело к увольнению двух сотрудников. Это событие было негативно воспринято членами коллектива и лишь утвердило неприязнь к руководству.

Для нормализации обстановки в коллективе, по мнению автора, предварительно необходимо провести разъяснительную беседу с начальником отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» и ознакомить его с ситуацией, выявленной в ходе проведения диагностики трудового коллектива его отдела. Далее следует разработать программу действий, направленных на нормализацию морально-психологического климата внутри коллектива, ликвидацию конфликтов и формирование продуктивной команды специалистов.

В данную программу, по мнению автора, необходимо включить комплекс следующих мероприятий:

1. Проведение совместных тренингов или обучающих семинаров, направленных на формирование команды и устранение внутригрупповых конфликтов.

Тренинговые программы и сессии по улучшению социально-психологического климата очень популярны в последнее время, поскольку при правильном выборе и организации они довольно быстро дают видимые результаты в виде повышения производительности.

Тренинг поможет решить многие проблемы в коллективе. Он поспособствует быстрой адаптации новых сотрудников, что необходимо в случае с новым членом коллектива – менеджером В5, а также укрепит

отношения между старыми работниками, что будет полезно в отношении менеджера В2.

В процессе таких мероприятий раскрываются внутренние особенности персонала, они помогают лучше понять себя и других. Предлагаемый тренинг должен проводиться силами отдела кадров ООО «ТД «ТЭК» в течение пяти дней с частичным отрывом сотрудников от работы в конце рабочего дня. Сотрудники каждый день по 2-3 часа будут принимать участие в упражнениях по формированию доверия и командного духа.

Как показывает практика, тренинги способствуют не просто устранению конфликтных ситуаций, а правильному их разрешению. Часто о взаимоотношениях судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. При этом нежелательны не сами по себе конфликты, без них не может быть рабочего процесса. Главное, достичь их разрешения таким образом, чтобы уходило все старое, мешающее развитию коллектива и нормальному функционированию отдела.

2. Организация совместных коллективных мероприятий: спортивных соревнований, корпоративов, культурных мероприятий, туристических походов и т.д., как самостоятельных, так и в рамках корпоративной политики.

3. Развитие творческого климата в коллективе. Обучение сотрудников методам и технологиям генерации новых идей и совместное принятие решений с использованием таких методов (сеансы мозгового штурма) считается наиболее продуктивным подходом к улучшению творческого и социально-психологического климата. В процессе мозгового штурма обеспечивается гарантия того, что все идеи будут заслушаны и приняты к сведению, а анонимность предлагаемых идей позволит непредвзято их оценить и выбрать наиболее эффективную, независимо от ее авторства

Одним из главных условий новаторской активности персонала является гарантия безопасности предложения новых идей. Сотрудники не будут предлагать новые идеи, если у них возникнут опасения, что это приведет к потере должности, понижению статуса, негативному отношению со стороны

руководства или коллег. Другим важным условием является наличие у сотрудников определенной «степени свободы», то есть возможность относительной самостоятельности ведения работы.

Появлению и развитию новых идей способствует неформальное общение сотрудников, так как оно снижает сопротивление изменениям, повышает эффективность совместной работы.

4. Повышение общей удовлетворенности трудом. Интегральная удовлетворенность трудом означает благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе.

Первое на что необходимо обратить внимание это стимулирование и организация труда. Совершенствование этого направления даст существенные результаты по отношению к общей удовлетворенности трудом, а, следовательно, и социально-психологическим климатом в целом.

Сложным и противоречивым в своем влиянии на социально-психологический климат является действующая система стимулирования. Материальные и моральные стимулы являются стержневым моментом в формировании социально-психологического статуса человека в коллективе. Персонал должен чувствовать не только материальную поддержку, которая его бы стимулировала, но и нематериальную. Для этого необходима доработка и актуализация системы нематериальных поощрений со стороны руководства компании. Проведение конкурсов, викторин, способствует развитию не только инновационной деятельности организации, но и повышению социального статуса человека. Присуждение определенных званий (лучший работник месяца, года, лучшая идея, почетный работник) формирует у работников желание и способности к творчеству, стимулирует его на новые достижения в работе. Кроме индивидуальных особенностей личности на восприятие стимулов влияют групповое мнение, условия труда и быта, традиции, нормы и ценности.

Первоначальными условиями морально-психологического благоприятного восприятия системы стимулирования работников являются:

понятность механизма связи усилий и вознаграждения, учет социально-демографических, личностных, индивидуальных особенностей работников и характеристик первичного коллектива (нормы, ценности, традиции).

Поэтому для сплочения коллектива и развития командной работы необходима разработка системы мотивации, направленной на мониторинг эффективности работы и поощрение отдела закупок в целом, а не отдельных его сотрудников.

Главное чтобы работники четко понимали систему их работы и премирования за это. То есть каждый должен понимать, как и за что он получит материальные выплаты и ассоциировать это с продуктивной работой коллектива.

Следующий шаг по совершенствованию общей удовлетворенности трудом – совершенствование взаимоотношений и стиля управления. На момент проведения диагностики трудового коллектива отдела закупок, в нем преобладает директивный стиль руководства. Руководитель этого типа поддерживает ориентацию на формальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддерживает с ними исключительно деловые отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится сохранить власть, при принятии решений не учитывает мнение коллектива, стремится контролировать все результаты, углубляясь во все подробности рабочего процесса.

Для данной организации, её культуры и длительности существования, самым приемлемым является демократический стиль. По мнению автора, начальнику отдела закупок необходимо отказаться от авторитарно-директивного стиля и делегировать часть своих полномочий сотрудникам, тем самым показав свое доверие к коллективу. Для этого необходимо создать должность старшего менеджера по закупкам для неформального лидера В1, с делегированием ему части полномочий начальника отдела.

5. Управление эффективностью сотрудников. Многие сотрудники считают угасание интереса нормальным явлением. У других появляется мысль



о смене работы. Сотрудник думает о компании, где, как ему кажется, среда, корпоративная культура или харизма руководителя больше располагает к интенсивной работе. А когда работа воспринимается как нечто временное, эффективность неизбежно падает. Задача руководителя – поддерживать заинтересованность сотрудника. Важно правильно соотносить периоды начисления бонусов, не в конце года, а по факту реализации поставленных перед отделом задач. Необходимо минимизировать срок согласования решений, связанных с награждением и карьерным продвижением в компании.

По результатам проведенной диагностики был оформлен список конкретных мероприятий, направленных на решение второго блока проблем и нормализацию работы трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» (таблица 2.3.3).

**Таблица 2.3.3 – Мероприятия по нормализации работы трудового коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»**

№	Рекомендации	Мероприятия
1	Борьба с выраженным уровнем конфликтности	Проведение тренинга, направленного на улучшение морально-психологического климата
2	Формирование командного духа и сплоченности коллектива	Проведение тренинга/семинара по командному формированию
3	Формирование неформальных и внерабочих отношений между членами трудового коллектива	Систематическое проведение спортивных и культурных мероприятий, корпоративов
4	Развитие творческого климата в коллективе	1. Создание «ящика идей» 2. Проведение раз в неделю творческих 5-ти минуток 3. Использование мозгового штурма при решении проблем и принятии решений
5	Повышение общей удовлетворенности трудом	1. Построение ступеней карьерного роста 2. Создание системы группового поощрения
6	Смена стиля руководства	Внедрение должности старшего менеджера по закупкам для неформального лидера трудового коллектива В1 (с делегированием ему части функций формального руководителя)

Воплощение этих мероприятий позволит в целом улучшить морально-психологический климат. Его совершенствование отразится как на отношениях самих работников к труду и друг другу, так и на производительности. Потому

что, как известно, в хорошем и дружеском коллективе работа идет быстрее и качественнее.

Таким образом, в рамках выпускной квалификационной работы нам удалось разработать ряд рекомендаций по развитию персонала отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» и решению двух блоков проблем, связанных с низким показателем общей результативности и невысоким уровнем компетентности сотрудников отдела закупок, а также неблагоприятным психологическим климатом и низкой мотивацией к сотрудничеству внутри коллектива.

Предложенные рекомендации, на наш взгляд, носят комплексный характер и содержат в себе мероприятия, способные устранить текущие недостатки отдела закупок, повысив его продуктивность и минимизировав текущий уровень недовольства его работой со стороны вышестоящего руководства.

Реализация предложенных рекомендаций в виде программы, поможет создать прецедент внутри компании и, в случае положительного эффекта от реализации программных мероприятий, может быть экстраполирована на другие структурные подразделения в полной мере или частично.

Так или иначе, ввиду того факта, что реализация предложенных рекомендаций по развитию персонала ООО «ТД «ТЭК» не требует существенных дополнительных затрат и может быть выполнена собственными силами сотрудников отдела кадров компании, в рамках их текущего оклада, можно говорить о целесообразности попытки использования предложенных мероприятий в реальной практической деятельности ООО «ТД «ТЭК».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты диагностики и развития персонала организации, определены понятия персонала и кадров, социальной и организационной структуры персонала, рассмотрена классификация персонала, виды его профессиональных компетенций.

Изучено значение и функции диагностики персонала. Рассмотрены методы диагностики персонала и его потенциала для организации, их достоинства и недостатки. Проанализированы основные показатели диагностики и оценки трудового потенциала отдельного работника, а также показатели диагностики и оценки трудового потенциала организации в целом. Рассмотрены методики оценки уровня развития компетенций и формирования оценки потенциала работника, исходя из которых, выявлены уровни развития трудового потенциала работника.

В завершении первой главы выпускной квалификационной работы авторами были проанализированы традиционные и современные инструменты развития персонала. Изучен типовой процесс профессионального обучения в организации. Сопоставлены «правильный» и «неправильный» циклы обучения, отечественные и зарубежные инструменты развития персонала. Рассмотрено значение кадрового резерва и его подготовки для организации. Особое внимание уделено таким, ещё непривычным для отечественного менеджмента понятиям, как: коучинг, баддинг, секондмент, shadowing.

В рамках аналитической части выпускной квалификационной работы была составлена краткая организационно-экономическая характеристика ООО «ТД «ТЭК», основной сферой деятельности которого, является оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин и оборудования, производственным электрическим и электронным оборудованием. Был проведен анализ кадрового состава ООО «ТД «ТЭК», рассмотрены цели и структура данной организации.

Продолжением ВКР стала более детальная диагностика сотрудников наиболее проблемного подразделения ООО «ТД «ТЭК» – отдела закупок. В состав комплексной диагностики трудового коллектива вошли методики, рассмотренные в теоретической части курсовой работы, а также такие методики по анализу психологического состояния внутри коллектива, как: методика Ф. Фидлера на основе опросника Ю.М. Орлова; методики оценки мотивации достижения и мотивации одобрения.

Оценка уровня эффективности сотрудников отдела закупок показала, что отдел достигает поставленные ему показатели эффективности (KPI) лишь на 82%, что свидетельствует о падении уровня результативности работы отдела. Последующий анализ уровня компетентности персонала в отделе сбыта по методу «360 градусов» также позволил выявить недостатки в умениях и навыках сотрудников. Исходя из полученных данных была рассчитана и визуализирована интегральная оценка потенциала отдела закупок, который оказался на уровне D – ниже среднего.

Анализ психологического климата в коллективе по методике Ф. Фидлера показал, что лишь один опрошиваемый (15%) из шести сотрудников отдела оценивает психологическую атмосферу в коллективе, как благоприятную. Таким образом, подавляющее большинство сотрудников (85% в сумме) не считают атмосферу в своем коллективе достаточно благоприятной. Причем почти половина из них оценивает ее как неблагоприятную.

Исследования по шкале мотивации одобрения показало, что половина сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК», включая руководителя, имеет низкий уровень мотивации одобрения.

На основании полученных данных можно утверждать, что только половина коллектива нуждается в поддержке и достаточно конформна. В остальном сотрудники отдела стараются вести себя как можно более независимо. Таким образом, коллектив можно характеризовать с одной стороны как уверенный в себе и самостоятельный, с другой стороны, как разрозненный и нецелостный.

По итогам проведенной диагностики удалось выявить два блока проблем в отделе закупок ООО «ТД «ТЭК», касающихся преимущественно низких показателей общей результативности и невысокого уровня компетентности сотрудников отдела закупок, а также нестабильного морально-психологического климата, высокой конфликтности, кризиса доверия и отсутствия командного духа у членов трудового коллектива.

Для повышения результативности и нормализации работы сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК» был разработан комплекс рекомендаций и специализированных мероприятий, направленных на их реализацию. В общем виде они представляют собой:

- разработку комплексной программы развития сотрудников отдела закупок ООО «ТД «ТЭК»
- разработку программы действий, направленных на нормализацию морально-психологического климата внутри коллектива отдела закупок ООО «ТД «ТЭК», ликвидацию конфликтов и формирование продуктивной команды специалистов.

Реализация приведенных программ развития персонала должна способствовать повышению общего уровня результативности и компетентности сотрудников отдела закупок и привести к улучшению морально-психологической обстановки в коллективе, нивелировать уровень конфликтности, благотворно влиять на формирование доверия и корпоративного духа сотрудников отдела, развивать их творческий потенциал и мотивировать на продуктивную работу. Что в свою очередь приведет к повышению его продуктивности и минимизирует текущий уровень недовольства работой отдела закупок со стороны вышестоящего руководства.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Акимова М.К.** Психологическая диагностика / М.К. Акимова, К.М. Гуревич. – СПб: Питер, 2008 – 656 с.
2. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1998 – 519 с.
3. **Аширов Д.А.** Управление человеческими ресурсами / Д.А. Аширов, О.Ю. Леонова – М: «Маркет ДС», 2003. – 128 с.
4. **Базаров Т.Ю.** Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: «ЮНИТИ-ДАНА», 2009. – 560 с.
5. **Бакирова Г.Х.** Психология развития и мотивации персонала / Г.Х. Бакирова. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2009. – 439 с.
6. **Балдин К.В.** Управленческие решения: теория и технологии принятия/ К.В. Балдин. – М.: Проект, 2009. – 302 с.
7. **Блинов А.О.** Искусство управления персоналом / А.О. Блинов, О.В. Василевская – М.: «ГЕЛАН», 2011. – 254 с.
8. **Бухалков М.И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. / М.И. Бухалков. – М.: «Инфра-М», 2012. – 192 с.
9. **Вдовенко Н.С.** Аттестация и планирование карьеры / Н.С. Вдовенко // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 6. – С. 11-17.
10. **Виханский О.С.** Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
11. **Герчиков В.И.** Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков – М.: «Инфра-М», 2010. – 282 с.
12. **Демидова Г.В.** Управленческая психология / Г.В. Демидова. – СПб: Изд. Центр Академия, 2009. – 322 с.
13. **Донцов А.И.** Психология коллектива / А.И. Донцов. – М.: Дело 2009. – 246 с.
14. **Дубина И.Н.** Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики [Текст] / И.Н. Дубина. – М: Academia, 2009. – 440 с.

- 15. Егоршин А.П.** Основы управления персоналом / А.П. Егоршин – М.: «ИНФРА-М», 2011. – 352 с.
- 16. Карташова Л.В.** Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 235 с.
- 17. Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2011. – 638 с.
- 18. Клаттербак Д.** Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / Д. Клаттербак – М: «Эксмо», 2008. – 288 с.
- 19. Коломинский Я.Л.** Психология взаимоотношений в малых группах / Я.Л. Коломинский. – М.: ТетраСистемс, 2000. – 198с.
- 20. Коллинз Дж.** От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Дж. Коллинз – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 320 с.
- 21. Корицкий Э.Б.** Научный менеджмент: российская история/ Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинчиева, В.Х. Шетов. – СПб.: Питер, 1999. – 384 с.
- 22. Кричевский Р.Л.** Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Изд-во МГУ, 2010. – 412 с.
- 23. Крымов А.А.** Вы – управляющий персоналом. / А.А. Крымов – М.: «Вершина», 2009. – 320 с.
- 24. Ламбен Ж.Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
- 25. Литвак Б.Г.** Разработка управленческого решения. 3-е изд., испр. / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
- 26. Лифиц И.** Конкурентоспособность товаров и услуг / И. Лифиц. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
- 27. Лукашевич М.Л.** Функционирование предприятия в социально-рыночной экономике / М. Л. Лукашевич. – М.: Инфра-М, 2007. – 315 с.

- 28. Лукашевич В.В.** Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: «КноРус», 2011. – 232 с.
- 29. Лукачева Л.И.** Управленческие решения / Л.И. Лукачева. – М.: Омега-Л, 2008. – 383 с.
- 30. Магура М.И.** Современные персонал – технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М: Инфра-М, 2008. – 287 с.
- 31. Максимова Л.В.** Управление персоналом: основы теории и деловой практикум. / Л.В. Максимова – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 256 с.
- 32. Маслов Е.В.** Управление персоналом предприятия. / Е.В. Маслов – М.: «ИНФРА-М», 2008. – 188 с.
- 33. Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Дело, 2003. – 704 с.
- 34. Моргунов Е.Б.** Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. / Е.Б Моргунов. – М: ИД «Управление персоналом», 2005. – 550 с.
- 35. Мильнер Б.З.** Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 380 с.
- 36. Мэддакс Р.** Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать. / Р. Мэддакс – М.: «Альпина», 2008. – 104 с.
- 37. Орлова О.С.** Управление персоналом современной организации. / О.С. Орлова – М.: «Экзамен», 2010. – 286 с.
- 38. Папонова Н.Е.** Обучение персонала компании. Практическое пособие. / Н.Е. Папонова. – М.: «Дело и Сервис», 2011. – 176 с.
- 39. Парахина В.Н.** Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина. – М.: КНОРУС, 2012. – 495 с.
- 40. Поздняков С.Н.** Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / С.Н. Поздняков // Молодой ученый, 2009. – № 11. – С. 147-153.
- 41. Померанцева Е.П.** Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение. / Е.П. Померанцева. – М.: «Вершина», 2006. – 256 с.



- 42. Пошерстник Н.В.** Кадры предприятия. Практическое пособие. / Н.В. Пошерстник – М.: «Проспект» (ТК «Велби»), 2010. – 488 с.
- 43. Пурнис Н.Е.** Арт-терапия в развитии персонала. / Н.Е. Пурнис – М.: «Речь», 2008. – 176 с.
- 44. Рой О.М.** Теория управления / О.М. Рой. – СПб.: «Питер-Юг», 2008. – 256 с.
- 45. Турусин Ю.Д.** Стратегический менеджмент / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с.
- 46. Удальцова М.В.** Социология и психология управления: практикум / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 321 с.
- 47. Фетискин Н.П.** Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]/ Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 495 с.
- 48. Чурсин А.** Теоретические основы управления конкурентоспособностью / А. Чурсин. – М.: Спектр, 2012. – 524 с.
- 49. Шапиро С.А.** Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2009. – 341 с.
- 50. Соколова М.И.** Управление человеческими ресурсами / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева – М.: «Проспект» (ТК «Велби»), 2007. – 240 с.
- 51. Цыпкин Ю.А.** Управление персоналом. / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов – М.: «МИР», 2004. – 406 с.
- 52. Шапиро С.А.** Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс. / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева – М.: «ГроссМедиа», 2008. – 400 с.
- 53. Щербатых Ю.В.** Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах. / Ю.В. Щербатых – М.: «КноРус», 2011. – 248 с.
- 54.** Социально-психологический климат организации [Электронный ресурс] / Психология и педагогика. – М.: Интерсофт, 2006. – Режим доступа: <http://www.psi.lib.ru>.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ**

## Приложение А

«Внимательно прочитайте приведенные ниже суждения. Если вы считаете, что верно и соответствует особенностям Вашего поведения напишите «да», если же оно не верно, то «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет
4. Дома я веду себя за столом так же, как и в столовой
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был
9. Был случай, когда я придумал «вескую» причину чтобы оправдаться
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки
12. Иногда, вместо того чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно подумаю, что с собой взять
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей

Методика Орлова Ю.М.

Тест-опросник Потребность в достижении цели. Шкала оценки потребности в достижении успеха.

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

### **Инструкция для участников опроса**

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманые ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых аспектов поведения и не можете судить о том, как он проявляет себя в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: «Не имею информации». Кроме того, часть вопросов предполагает в качестве лучшего варианта ответ «Проявляет всегда», а некоторые — «Не проявляет никогда». Будьте внимательны! Есть также несколько вопросов, ответы на которые позволят нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно. Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных						

	зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них						
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму						
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение						
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно						
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы						
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении						
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные						
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности						
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях						
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми						
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них						
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных						

	эмоций						
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач						
20	Признает свою ответственность за результат						
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях						
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании						
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения						
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих						
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения						
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем						
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании						
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом						
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы						
30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов						
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах						
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться						
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий						
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации						
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности						
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает,						

	что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми						
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных						
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию						
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках						
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания						
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше						
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей						
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам						
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов						
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу						
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения						
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы						
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения						
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы						
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)						

\* Ответы:

1. не имею информации;
2. проявляется всегда;
3. проявляется в большинстве случаев;
4. проявляется примерно в половине случаев;
5. проявляется редко;
6. не проявляется никогда.



## **Ответы к анкете** (расшифровка типов вопросов и компетенций)

1. Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49.  
Если ответы на остальные вопросы — на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.
2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.
3. Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл (два и более расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

### **Распределение вопросов по группам компетенций**

- Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)
  1. Клиентоориентированность — 11, 21, 26.
  2. Лояльность к компании, патриотизм — 16, 22, 47.
  3. Ориентация на результат, ответственность за него — 17, 20, 24, 49, 50.
  4. Инициативность — 23, 46, 48.
  5. Адаптивность, открытость новому — 27.
  6. Самостоятельность и навыки принятия решений — 14, 29.
  7. Понимание бизнес-среды — 13, 19, 28, 44.
  8. Устойчивость к процедурам и детальной работе — 15, 43.
  9. Стрессоустойчивость — 25.
  10. Стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании — 12, 18, 19, 45.
- Управленческие навыки (вопросы 26–42)
  1. Управление текущей работой — 30, 35, 41.
  2. Управление командой — 28, 33, 34.
  3. Планирование — 27, 29, 39.
  4. Обучение — 26, 32, 34, 38, 42.
  5. Мотивирование — 31, 33, 34, 36, 37, 40.